منظمات الأعمال

المفاهيم والوظائف

الدكتور
محفوظ جوده
عميد كلية إدارة الأعمال
جامعة العلوم التطبيقية

الدكتور
حسن الزعبي
قسم إدارة الأعمال
جامعة العلوم التطبيقية

الدكتور
ياسر المنصور
قسم إدارة الأعمال
جامعة العلوم التطبيقية



منظمــات الأعمــال

المفاهيم والوظائف

الدكتور

محفـوظ جـوده

قسم إدارة الاعمال

جامعة العلوم التطبيقية

الدكتور

حسـن الزعبـي

قسم إدارة الاعمال

جامعة العلوم التطبيقية

الدكتور

ياسـر المنصـور

قسم إدارة الاعمال

جامعة العلوم التطبيقية

دار وائــل للنشر

الطبعة الثانية

2008

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2003/10/2250)
658
جودة ، محفوظ
منظمات الأعمال : المفاهيم و الوظائف /محفوظ جودة، حسن الزعبي ، ياسر منصور . عمان: دار وائل، 2004.
(286) ص
ر.إ. : 2003/10/2250
الواصفات: منظمات أصحاب الأعمال / الادارة المالية / ادارة الأعمال

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 9957-11-472-7 (ردمك)

* منظمات الأعمال-المفاهيم و الوظائف
* الدكتور محفوظ جودة ، الدكتور حسن الزعبي ، الدكتور ياسر منصور
* الطبعــة الثانية 2008



دار وائــل للنشر والتوزيع
شارع الجمعية العلمية الملكية - هاتف : 00962-6-5335837
فاكس: 00962-6-5331661 - عمان - الأردن
ص.ب (1746 - الجبيهة)
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

مقدمة الكتاب

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي العربي وعلى آله وصحبه اجمعين.

ليست دراسة مفهوم ووظائف منظمات الأعمال وليدة الساعة أو أن الذي درسها كاتب واحد، بل هي دراسة امتدت منذ عقود عديدة سالفة منذ نشوء علم الإدارة.

وان هذا الكتاب حول منظمات الأعمال – المفهوم والوظائف – هو نتاج تطور مستمر للدراسة العلمية، حول مفهوم منظمات الأعمال واشكالها القانونية ونظرياتها العلمية، والوظائف الرئيسة التي تؤديها بغية تحقيق أهدافها التي تصبو إليها من خلال تحقيق أهداف كل وظيفة من وظائفها.

فمنظمات الأعمال تعد واقع يحيط بالأفراد والجماعات، تؤثر بهم كما انها تتأثر بمختلف العوامل البيئية التي توجد في البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها تلك المنظمات. واذا درسنا منظمات الأعمال وفق نظرية النظم كنظام مفتوح، فلابد أن يكون هناك تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها من خلال ما تأخذه من مدخلات وما تقدمه من مخرجات للمجتمع.

وقد أعد هذا الكتاب ليكون في متناول الطالب الجامعي والباحث والمدير ليزودهم ببعض المعرفة حول طبيعة منظمات الأعمال وأشكالها القانونية، ومفهوم وظائفها الأساسية التي تمارسها من اجل تحقيق اهدافها.

يضم الكتاب تسعة فصول، أولها تم فيه توضيح مفهوم منظمات الأعمال ومفهوم البيئة وأنواعها وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال، والفصل الثاني تم فيه توضيح لأهم نظريات وأساليب الإدارة الحديثة كالإدارة اليابانية وأهمية دراستها

وتطبيقها في المنظمات العربية، ونظرية (Z) في الإدارة، والإدارة بالأهداف واخيرا تم دراسة وتوضيح مفهوم الإدارة الكورية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة.

أما الفصل الثالث فقد تناول وظيفة الانتاج من حيث المفهوم والأهمية وتخطيط الانتاج وتنظيم وظيفة الانتاج. وتناول الفصل الرابع وظيفة التسويق من حيث المفهوم والأهمية وكيفية التخطيط لهذه الوظيفة وكيفية تنظيمها. أما الفصل الخامس فقد تناول الوظيفة المالية من حيث مفهومها وأهميتها والتخطيط المالي في المنظمة وأهميته، وفي الفصل السادس فقد تم دراسة وظيفة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والأهمية والتخطيط والتنظيم لهذه الوظيفة، وفي الفصل السابع فقد تم تناول وظيفة إدارة المواد وما تتضمنه كتسمية حديثة لوظيفة الشراء وأهميتها في منظمات الأعمال من تخطيط جيد لهذه الوظيفة وسياسات الشراء المتبعة وموقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي. أما وظيفة التخزين فقد تم توضيح مفهومها وأهميتها وكيفية التخطيط لعملية التخزين في منظمات الأعمال واين يجب ان تكون في الهيكل التنظيمي. أما الفصل الثامن فقد تم تناول وظيفة العلاقات العامة من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها والمبادئ التي تقوم عليها. وفي الفصل التاسع فقد تم تناول نظم المعلومات الإدارية من حيث مفهوم النظام ونظام المعلومات، وماهي مكوناته وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال والأدوار الاستراتيجية التي تقوم بها نظم المعلومات في المنظمة والعلاقة التبادلية بين نظم المعلومات والمنظمة.

وقد قام الدكتور حسن الزعبي باعداد الفصول الأول، الثاني، الرابع والتاسع، بينما قام الدكتور محفوظ جودة باعداد الفصول الثالث، الخامس، والثامن. اما الدكتور ياسر المنصور فقد تول إعداد الفصلين السادس والسابع.

وفي ختام هذه المقدمة، لا يسعنا إلا أن نشير بأن الكتابة في موضوع منظمات الأعمال محاولة لا تخلـو مـن الصعوبات والمحددات، آملين أن يكون هذا الكتاب مرجعاً علمياً يفيد القارئ سواء كـان طالبـاً أو باحثـاً أو مديراً في منظماتنا العربية، كما نقدم شكرنا لكل من سبقنا بالكتابة في هذا المجال.

والله ولي التوفيق

المؤلفون

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول

منظمات الأعمال

- مقدمة
- تعريف المنظمة
- مفهوم منظمة الأعمال
- خصائص المنظمات
- أهداف المنظمة
- بيئة المنظمات
- أهمية منظمات الأعمال
- علاقة المنظمة بالبيئة
- أنواع المنظمات
- وظائف منظمات الأعمال

منظمات الأعمال Business Organizations

مقدمة:

أن المتبصر نحو عالم اليوم، يجد ان الدول تتسابق في تعظيم مواردها عن طريق رفع الكفاية الانتاجية والتنظيمية وذلك من خلال إدارة منظماتها العامة والخاصة والتعاونية والمختلطة بطرائق ادارية رشيدة، حيث غدت طريقة إدارة العنصر البشري والموارد المتاحة تعد من الأمور التي تميز الدول المتقدمة عن سواها.

ان اعتماد الدول على الكفايات الإدارية والفنية يقود دون ادنى شك إلى زيادة وتحسين المستوى المعاشي والاجتماعي للمواطنين في دول العالم دون تمييز.

ونجد ان ما يميز عالم اليوم هو التزايد المستمر في إعداد واحجام منظمات الاعمال حتى انه اطلق على القرن المنصرم بأنه قرن المنظمات. ولم تعد هذه المنظمات تخص مجال واحد فقط من المجالات، بل انها تغطي مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والرياضية والتعليمية والدينية.. الخ.

ومما يجدر الإشارة اليه انه اصبح هنالك منظمات خاصة لا تسعى الى تحقيق الأرباح فقط بل انها تسعى لتقديم خدمات اخرى للمجتمع، دون النظر الى العائد المادي، وهذا نابع من المسؤولية الاجتماعية لدى تلك المنظمات. ومع تزايد ونمو منظمات الأعمال، نلاحظ مدى الاهتمام بان تكون تلك المنظمات على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وان كلا المؤشرين - الكفاءة والفاعلية- تتوقف بالدرجة الأولى على ما تملكه المنظمة من ادارة باعتبارها العنصر المحوري والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها.

تعريف المنظمة (Organization) :

تعددت تعريفات المنظمة حسب المدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة منظمات الأعـمال بصورة عامة، أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ.

فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينـة، وهنـاك من يتعامل معها على انها اطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية.. الخ. ومع هذا يتصور البعض من منظري (المنظمة) انها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي، ويظهـر انهـم راغبون الى التعامل معها كبناء اجتماعي منظم. [1]

فالمنظمة في واقع الأمر مـا هـي إلا (تجمـع بشري يعمـل متضـامناً تجـاه تحقيـق هـدف معـين ومحدد، وذلك وفقاً لدور كل واحد من هذا التجمع، وحسب المهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقـاة عـلى عاتقهم) [2] وتعرف المنظمة ايضاً بانها (مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي الى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً) [3]

ويعرف شستر برنارد (Chaster Barnard) المنظمة بانها (نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً، او انها قوى منظمة من شخصين أو اكثر تقـوم بانجـاز مجموعـة مـن الأنشـطة مـن خـلال التنسـيق الهـادف المدروس والشعوري) [4] اما ستيفن روبنس (Stephan Robins) فكانت وجهـة نظـرة بـأن المنظمـة (كيـان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أسـاس الاسـتمرار النسـبي لتحقيق هدف أو اهداف مشتركة) [5] . وقد عرفت المنظمة ايضا عـلى أنهـا (مجموعـة مـن النـاس، الـذين ينسقون نشاطهم بوعي وإدراك من اجل بلوغ الأهداف عامة كانت أم خاصة) [6] . امـا مـن حيـث وجهـة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها (التكوين أو البنـاء أو الهيكـل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس

العلاقات) وعرفتها المدرسة السلوكية بأنها (مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة) أما مدرسة النظم فعرفتها بأنها (نظام او وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة). [7]

ومما سبق يمكن أن نستخلص بأن المنظمة تتكون وفق المعادلة الآتية: [8]

هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد عامة + موارد مالية + موارد فنية

ومن اجل اطلاق مصطلح المنظمة على أي مجموعة ينبغي توافر عدد من المتطلبات أهمها: [9]

1- توفر الحد الأدنى بشخصين يعدان نفسيهما اعضاء مكونين لهذه المجموعة.

2- توفر الحد الادنى بهدف واحد يتخذ كهدف عام لجميع أفراد هذه المجموعة.

3- وجود تعاون بين أعضاء المنظمة للعمل معاً، من أجل تحقيق غاياتهم وأهدافهم المنشودة.

مفهوم منظمة الأعمال:

بعد تحديد مفهوم (المنظمة) يتطلب الأمر تحديد مفهوم (منظمة الأعمال) لكي تكتمل الرؤيا امام القارئ لمفهوم تلك المنظمات بصورة عامة، ويمكن تحديد الاطار العام لمنظمة الأعمال بأنها (وحدة اقتصادية تضم اكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الانتاج) لتحويلها الى مخرجات عن طريق قيامها بانشطة وتفاعلات، بهدف اشباع حاجات ورغبات المجتمع [10] . وهذا يتم من خلال عملية إنتاج وتوزيع المخرجات التي تكون على هيئة سلع/ خدمات ومقابل هذا تحصل المنظمة على ارباح تضمن بقاءها ونموها وازدهارها في دنيا الأعمال.

خصائص المنظمات:

للمنظمات عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وهي: [11]

1- الاهلية: شكليات وإجراءات التأسيس القانونية، وان لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والاخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

2- النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها مـن المـنظمات في المجتمـع، ويتضـمن كافـة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.

3- القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية او قيادة ادارية من أجل قيـادة التجمـع البشرـي في المنظمـة مـن اجل تحقيق الأهداف المبتغاة.

4- التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.

5- خدمة المجتمع: وهي تعد من المسؤولية الاجتماعيـة التـي تحملهـا الإدارة، فإنـه مـن الصـعب تأسـيس منظمة تخدم اعضائها فقط، بل لابد من ان تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفة.

6- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة، وتسلسل السلطة، وخطوط الاتصال.. الخ

أهداف المنظمة (Organization Objectives) :

للمنظمات بصورة عامة أربعة أهداف رئيسة : [12]

1- الكفاية في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.

2- تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.

3- الاهتمام بالمجتمع وضمان استمراره وبقاءه.

4- تحقيق اشباع حاجات ورغبات العاملين ومن ضمنها:

أ- الاستقرار الوظيفي للفرد العامل.

ب- الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.

جـ- الحاجة للسيطرة على الاخرين او الاعتماد عليهم.

د- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

بيئة المنظمات (Organizations Environment) :

تعرف بيئة المنظمات على أنها (مجموعة العوامل التي تؤثر في أداء المنظمات ولا تقع تحت سيطرتها)، كما تم تعريفها بانها (الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها) [13] . وقد عرف روبرت مايلز (Robert H. Miles) البيئة بانها (خذ الكون وأطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة) [14]

ومن خلال التعريفات اعلاه، نجد مدى التعقيد الذي يكمن في دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وتهتم المنظمات بدراسة البيئة بعواملها المختلفة نتيجة تأثير تلك العوامل في قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

والمنظمة ما هي الا نظام فرعي من نظام اكبر هو البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتحصل على مواردها المختلفة (المدخلات) منها فتقوم بالعمليات التشغيلية لكي تحولها الى سلع/ خدمات (مخرجات) ومن هذا نستنتج ان هنالك علاقة تأثيرية قوية بين المنظمة والبيئة ويمكن بشكل عام القول ان هنالك حدود تفصل المنظمة عن بيئتها. إلا أنه من الصعوبة تحديد الحدود لمنظمات الأعمال ، ومفهوم الحدود يساعد على التمييز بين النظام المفتوح والنظام المغلق. فالنظام المغلق نسبياً له حدود جامدة غير متفاعل بصورة كبيرة مع البيئة التي يعمل فيها، بعكس النظام المفتوح الذي تكون درجة نفاذة وتفاعله مع البيئة الخارجية كبيرة جداً. والمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث درجة تفاعلها وانفتاحها على البيئة التي تعمل فيها، وذلك يعود الى طبيعة نشاط تلك المنظمات بالدرجة الأساس.

1- تصنيف البيئة:

يتناول الحوار امكانية تصنيف البيئة في مجموعتين:

الأولى: البيئة الداخلية: وهي تلك العوامل التي توجد في داخل المنظمة وتؤثر فيها من الـداخل وتتمثـل في الإجراءات والأنظمة وتكنولوجيا العمل، ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات واسـلوب القيـادة والقـدرات المالية والبشرية.. الخ

الثانية: البيئة الخارجية: وهي جميع العوامل والظروف التي تجـري في فلـك المنظمـة وتأثيرهـا يكـون غـير مباشر مثل العوامل الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الدينية، الاقتصادية.. الخ

والبيئة الخارجية تصنف في مجموعتين:

أ- البيئة العامة وتسمى احياناً البيئة عن بُعد (Remote)

ب- البيئة الخاصة أو بيئة المهمة (Task) او البيئة الصناعية.

ومهما اختلف الكتاب في آرائهم حول تسمية هـاتين المجمـوعتين فـان الالتقـاء سـيتحقق حـتماً، حيث يتعلق الأمر بنوع واتجاه وحجم التأثير الذي تحمله كلتا المجموعتين في عمل المنظمة ونشاطها. وهو لن يخرج عن وجود آثار مباشرة واخرى غير مباشرة تميز كلتا المجمـوعتين مـن العوامـل البيئيـة مـع الأخـذ بنظر الاعتبار احتمال الاحلال والاستبدال في شكل ومضـمون التـأثير (مـرة يكـون مبـاشراً ومـرة اخـرى غـير مباشر).

وتتمثل البيئة الخارجية للمـنظمات بكـل مـا يحـيط بالمنظمـة، ولكـن التركيـز في عمليـة دراسـة وتحليل تلك البيئة يكون حول العوامل ذات التأثير في عمليات المنظمة، سواء كـان ذلـك التـأثير مبـاشراً أم غير مباشر. وان تلك العوامل يتم عادة تصنيفها بناءً على درجة تأثيرها في المنظمة.

فالعوامل (عن بُعد) بالنسبة للمنظمـة هـي التـي تـؤثر فيهـا ويجـب متابعتهـا بشـكل مسـتمر وتتمثل بالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية السياسية...الخ وهي التي تشكل البيئة الواسعة [15] . فاي تغير في هذه العوامل سوف تشعر به المنظمة بشكل حساس جداً في طبيعـة عملهـا. وان هـذه البيئـة – أي البيئـة العامة- هي اصعب من

البيئة الخاصة (المهمة) في عملية التنبؤ بتغيرات العوامل التي تشكلها. حيث ان بيئة المهمة للمنظمة. تكون اكثر وضوحاً فعواملها تكون قريبة من المنظمة وعلى اتصال منتظم معها، وهي تتمثل بحاملي الاسهم، المجهزين، نقابات العمل، العملاء، والمنافسين. [16]

2- انواع البيئات:

تلعب البيئة بما تحمله من خصائص تأثيراً حيوياً في المنظمات التي تعمل في تلك البيئة، وقد تم التمييز بين خاصيتين هما درجة الاستقرار ودرجة التعقيد في البيئة، حيث ان درجة الاستقرار تبين معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة اما درجة التعقيد فهي تعدد العوامل البيئية التي تعمل في كنفها تلك المنظمة[17] . وبناءً على هاتين الخاصيتين يمكن تحديد اربعة أنواع من البيئات التي تعمل فيها منظمات الأعمال وهي: [18]

أ- البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثر بسيطة وغير متغير وكذلك قليلة.

ب- البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز هذه البيئة بان عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة، ولكنها تتغير من فترة الى اخرى.

جـ- البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز هذه البيئة بان العوامل البيئية كثيرة، ولكنها بسيطة لا تتغير من فترة إلى اخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة.

د- البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من اصعب أنواع البيئات، فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى اخرى.

3- استراتيجيات التعامل مع البيئة:

يمكن للمنظمة ان تستجيب لقوى البيئة من خلال اتباع استراتيجية من بين الاستراتيجيات التالية: [19]

أ- نموذج الانسحاب: حيث تنسحب المنظمة في تعاملها مع البيئة مـن خـلال اغـلاق حـدودها. وحـين يـتم الانسحاب النهائي فإن المنظمة تزول، ولكن بعض المنظمات يمكن ان يكون انسـحابها جـزء أو لأجـل قصـير وهنا عليها أن تخزن موارد تكفيها فترة الانسحاب.

ب- نموذج النفاذ المختار: تختار بموجبة المنظمة مجالات معينة في البيئـة، والتـي تكـون ذات تـأثير مبـاشر عليها وتسمح للمعلومات منها بالنفاذ للمنظمة، وهي اكثر استخداماً من نموذج الانسـحاب، الا انهـا تخدم المنظمة من تحديد الفرص الجديدة والموجودة في البيئة.

جـ- نموذج التكيف: حيث تقوم المنظمة بالتكيف مع البيئة، ويشير عدد من الكتاب الى هـذه الاسـتراتيجية باستراتيجية التقلب التنظيمي. فعندما تلجأ المنظمة الى التكيـف، فـان ذلـك التكيـف فيـه نـوع مـن الخطورة على المنظمة، وخاصة عندما تكون تلك البيئة في تغير مستمر، مما يجعل المنظمـة ان تتغـير باستمرار، مما يجعل المنظمة ان تفقد صفة الاستقرار النسبي والتي تكون في أمس الحاجة اليه.

د- نموذج التكيف العملي أو الفعلي: وفي اتباع هذه الاستراتيجية تصبح المنظمة اداة او وكيل تغيـير للبيئـة، فهي لا تتكيف للفـرص المهمـة في البيئـة، ولكنهـا تحـاول ان توجـد مثـل هـذه الفـرص. ففـي هـذه الاستراتيجية لا تتكيف المنظمة مع البيئة فقط وانما الى التأثير فيها بايجاد ظروف مفضـلة للمنظمـة. وتعد هذه الاستراتيجية من اكثر الاستراتيجيات استخداماً.

هـ- المساومة [20] : وهي عملية تفاوض بين طرفين او اكثر بـدافع التوصـل الى اتفـاق معـين يفيـد الأطـراف المتفاوضة، مثل الشركات التي تتفاوض مع النقابات العمالية.

و- التجمعات: تجميع جهود عدد من المنظمات للحصول على منفعة مشتركة تعـود عـلى جميـع الأطـراف المشاركة في هذا التجمع او لغايات مواجهة ظروف خارجية.

ز- اشراك عناصر خارجية في المنظمة: في بعض الحالات تقوم المنظمة بـاشراك افـراد مـن خـارج المنظمـة في الإدارة، مثل اشراك بعض ممثلي البنوك في مجلس إدارة المنظمات المقترضة من ذلك البنك.

أهمية منظمات الأعمال (Organizations Importantance):

تعد المنظمات ذات أهمية في المجتمعـات، وخاصـة في عـالم اليـوم نظـراً للعديـد مـن المتغـيرات الحديثة مثل تعاظم النشاط الاقتصادي، واسـتمرار الحاجـة لـرؤوس الأمـوال الضـخمة والرغبـة في التوسـع والاسراع في النمو، وتعود أهمية المنظمات الى أسباب رئيسة يمكن اجمالها بما يلي: [21]

1- تعد المنظمات الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية، الاقتصـادية، والسياسـية.. الـخ ويمتـد تأثيرها الى قيمنا وعاداتنا الاسرية.

2- تنبع أهمية المـنظمات في الأعـمال الصـعبة التـي لا يمكـن تنفيـذها بشـكل فـردي، وخاصـة مـع تقـدم المجتمعات وتطور التكنولوجيا مما يزيد تعقد الأعمال وزيادة كلفتها، مما يفرض وجود التعـاون بـين الأفراد والجماعات لانشاء المشروعات الكبيرة التي نحتاجها في تنفيذ السدود والجسور.. الخ

3- تعد المنظمات ذات كفاية وفاعلية، عندما يتم ادارتها وفقاً للأسس الادارية العلمية والعملية، وربما هذا هو السبب الرئيسي لغايات تنظيم النشاط الانساني من خلال المنظمات.

علاقة المنظمة بالبيئة:

تعمل منظمات الأعمال في بيئات مختلفة، وتلك البيئات هي التي تحدد مواصفاتها وخصائصـها، ومهما كان نوع البيئة فهي التي توفر الفرص للمنظمات

التي تساعدها في النمو وتساهم في خلق الطلب على سلعها / خدماتها. وتؤثر البيئة في المنظمة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات فتأثيرها يكون في المدخلات المادية والبشرية والمعلومات، كما تؤثر في سير العمليات وفي مدى تقبل المخرجات من سلع أو خدمات.

وفي الوقت ذاته هنالك تأثير للمنظمة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية والبشرية، وكذلك من خلال العمليات والتكنولوجيا المستخدمة في الانتاج ومن خلال تدريب وتنظيم العاملين فيها، وتؤثر أيضاً من خلال المخرجات (سلع/ خدمات) التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين. [22]

ويشير أدجار سكاين (Edgar H. Schein) الى ان علاقة المنظمة ببيئتها علاقة معقدة جداً، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال: [23]

1- صعوبة تحديد حدوداً مناسبة لاي منظمة ، وذلك عند تحليل أو تحديد حجم بيئة هذه المنظمة، فما هي حدود بيئة المنظمة هل هي فقط المكان الذي توجد فيه، أم تشتمل أماكن تواجد العاملين وذويهم، فاذا أردنا تفهم القوى التي تؤثر في المنظمات، يجب ان نكون قادرين على تحديد الأساس البيئي لمثل هذه القوى.

2- للمنظمات عموماً أهداف متعددة ووظائف كثيرة، بعضها أولي والأخر ثانوي، وبعضها ظاهري والاخر كامن.

3- المنظمة تحمل في داخلها ممثلين او مندوبين للبيئة الخارجية، فالعاملون هم أعضاء في المجتمع وفي منظمات أخرى، حيث تأتي معهم مطالب وتوقعات ومعايير ثقافية.

4- أن المنظمات بطبيعتها تتغير بسرعة كبيرة، حيث نلاحظ ذلك في النمو السريع في التكنولوجيا.

انواع المنظمات (Organizations Tybes) :

تختلف المنظمات في انواعها من حيث الشكل القانوني من بلد لآخر، حيث في كل دولة يقوم القانون التجاري وقانون الشركات بوضع الأسس القانونية لاشكال ملكية منظمات الأعمال، وسوف نورد فيما يلي الاشكال القانونية للمنظمات بصورة عامة: [(24)]

1- المنظمات الفردية (الخاصة):

يقوم بتأسيسها شخص واحد وهو المالك، وعليه فهو المسؤول عن توفير رأس المال اللازم، وهو المسؤول الوحيد أمام القانون، اذا حدثت انحرافات او مخالفات سلبية. ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، ويتصف هذا النوع من المنظمات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه.

2- المنظمات العامة:

تعود ملكية هذه المنظمات إلى الدولة فقط، التي تقوم بتوفير رأس المال اللازم لها، وتحديد نوع انتاجها أو الخدمة التي سوف تقدم للمجتمع. وبما ينسجم مع سياستها العامة. وهنالك بعض المنظمات المشتركة بين المنظمات الحكومية والقطاع الخاص يطلق على هذه الشراكة بالقطاع المختلط.

3- المنظمات التعاونية:

وهي شكل من أشكال التعاون والذي ينشأ بين عدد من الأفراد الذين يساهمون في رأس المال الذي يكون مقسماً الى حصص متساوية، ويطلق على المشروع بتسمية (الجمعية التعاونية) والتي لا تهدف الى تحقيق الربح بالضرورة، وانما الهدف الرئيسي هو خدمة اعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم باقل الأسعار.

ويكون للجمعية مجلس إدارة منتخب من قبل جميع الأعضاء الذين يكون لهم الحق في انتخاب عضو من أعضاء المجلس ليكون مديراً للجمعية، ويكون مجلس الإدارة والمدير العام مسؤولين أمام جميع الأعضاء الذين تمثلهم الجمعية العامة. وتستطيع الجمعية ممارسة نشاطها في كافة المجالات الخدمية، التسويقية، الزراعية.. الخ ومثال على ذلك في الأردن (جمعية مربي الأبقار) (المنظمة التعاونية الأردنية).

4- الشركات المساهمة:

وتنقسم الى شكلين قانونين هما:

أولاً: شركات الأشخاص:

تعود الملكية في هذه الشركات الى شخصين فاكثر، وتتميز بسهولة تأسيسها وتتخذ الأشكال التالية:

أ- شركات التضامن:

حيث يكون المالكين متضامنون في إدارة الشركة، والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، والتي لا تقتصر على راسمال الشركة فقط، وانما تشمل الممتلكات الخاصة أيضاً وبالتالي تكون الثقة في التعامل عالية جداً.

ب- شركات التوصية البسيطة:

تنقسم الملكية في هذا النوع من الشركات إلى:

1- تتكون من شخص فاكثر متضامنين وينطبق عليهم ما ينطبق على المالكين في شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون.

2- تتكون من شخص فأكثر تقتصر مسؤولياتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس المال، ويطلق عليهم الشركاء الموصين. ولكن ليس لهم حق في إدارة الشركة، بل ان الادارة من حق الملاك المتضامنين.

جـ- الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

تعود ملكية هذه الشركات الى شخصين فاكثر، ويكون هنالك حد اقصى لعدد من الشركاء يحدده القانون وهو يختلف من بلد لآخر.

كما يحدد القانون الحد الادنى لرأس المال الذي يكون مقسم الى حصص متساوية وتكون الحصص قابلة للتداول بين الشركاء الذين تقتصر مسؤولياتهم المالية على حصصهم في رأس المال فقط.

وقد حظر القانون على هذه الشركات ممارسة أعمال البنوك والادخار والتأمين واصدار السندات. ويتولى إدارة هذه الشركة شريك أو اكثر. ويمكن ان يتولى الإدارة أشخاص من خارج الشركاء.

د- شركات المحاصة: [25]

تعود ملكيتها الى شريكين فاكثر، وتنفرد هذه الشركة باعفائها من إجراءات التسجيل والترخيص، وعدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية التي يضيفها المشرع. ويتولى إدارة هذه الشركة الشريك الظاهر، أما الشركاء الأخرون فهم غير ظاهرين لمن يتعامل مع الشركة.

ثانياً: شركات الأموال : [26]

أ- الشركة المساهمة العامة:

وينقسم رأس المال الى حصص متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتدعى بالاسهم وغالباً ما تكون الحصة (دينار أردني واحد) ويسمى السهم كذلك حصة، وسهم الشركة قابل للتداول، أي يمكن بيعه وشرائه في السوق المالي بدون الرجوع الى المساهمين. ويكون للشركة اسماً تجارياً لا يظهر معه اسماء الشركاء أو المساهمين. وتتمتع الشركة بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين وبالتالي ذمتها المالية مستقلة عن ذمة المساهمين المالية. وللشركة المساهمة جمعية عمومية تضم جميع المساهمين وتقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وتقوم الجمعية

العمومية بانتخاب عدد من اعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولاً عن ادارتها والمجلس يقوم بانتخاب عضو من اعضائه ليكون مديراً عاماً.

ب- شركة التوصية بالأسهم:

يتكون رأس مال الشركة من حصة او اكثر، يقدمها شريك متضامن او اكثر، وأسهم متساوية، القيمة يكتتب فيها مساهم أو اكثر، ويمكن تداولها على النحو الذي ينص عليه القانون. وتكون مسؤولية الشريك أو الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولاً إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتتب بها، وهذا يعني ان هناك نوعين من الشركاء:

1- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.

2- شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

5- المنظمات الدولية:

وهي التي تعمل على نطاق عالمي لها فروع وأنشطة في دول عديدة وتنقسم إلى:

أ- منظمات الأعمال التجارية والصناعية والمالية:

يكون لها فروع دول متعددة، وتهدف الى تحقيق الربح ويكون لها مركز رئيسي وعادة يكون في البلد الام. ومن هذه المنظمات (شركات متعددة الجنسية) (البنوك التي لها فروع في دول مختلفة).

ب- منظمات لا تهدف الى الربح:

وهي منظمات تقدم الخدمات الى الدول في المجالات السياسية والتنمية الاقتصادية والتعليمية.. الخ مثل المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة (البنك الدولي،

منظمة اليونسكو.. الخ) وكذلك جامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربي وتسمى الادارة في هذا المجال بالإدارة الدولية.

6- المنظمات الخيرية والتطوعية:

هذه المنظمات لا تهدف الى تحقيق الربح، وانما هدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها، مثل منظمات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، الاتحادات النسائية، جمعية الصم والبكم. وتكون مصادر تمويل هذه المنظمات من خلال التبرعات والهبات والزكاة.. الخ

وظائف منظمات الأعمال

(The Functions of Business Organizations):

تنفذ منظمات الأعمال مجموعة من الأنشطة الاساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعبر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الرئيسة. ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة إدارة مختصة بها. وكل وظيفة من هذه الوظائف تمارس بها العملية الإدارية بعناصر (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) باعتبار كل وظيفة لها إدارة تقوم بتنفيذها، ولها مدير يمارس تلك العناصر وسوف يتم توضيح هذه الوظائف بالقدر الذي يعطي تصوراً عاماً عن كل وظيفة.

1- وظيفة التسويق: The Marketing Function

لقد تطور مفهوم التسويق والدور الذي يؤديه في المنظمات عبر الفترات الزمنية، ويعرف التسويق بانه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع افكار وسلع وخدمات لايجاد تبادلات من شأنها اشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات [(12)] والنشاط التسويقي يتم من خلاله انسياب السلعة/ الخدمة من المنتج الى المستهلك من خلال قنوات (القنوات التوزيعية) بما يحقق المنافع التسويقية (المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية، والمنفعة الحيازية) وتقوم وظيفة التسويق بالأنشطة التالية: [(26)]

1- دراسة الاسواق لغايات التعرف على اذواق ورغبات المستهلكين.

2- دراسة السلعة من اجل تحديد مواصفات السلع المراد انتاجها وفق رغبات المستهلكين.

3- تحديد السعر الذي سيتم بيع السلعة للمستهلكين.

4- الترويج للسلع / الخدمات من خلال التأثير في رغبات المستهلك وسلوكه الشرائي تجاه السلع/ الخدمات المنتجة.

5- توزيع المنتجات من خلال اختيار منافذ التوزيع المتعارف عليها والتي تنساب السلعة/ الخدمة المعنية.

وجميع هذه الانشطة تمثل المزيج التسويقي الذي يتكون من اربع عناصر (المكان، السعر، الترويج، المنتج)

2- وظيفة الانتاج: The Production Function

وهي الوظيفة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على انشطة النظم الانتاجية، وذلك عن طريق ممارسة العملية الإدارية بعناصرها الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفايات البشرية ورقابة لجميع أنشطة النظم الانتاجية، وينظر الى هذه الوظيفة بانها النشاط الاقتصادي الذي يهدف الى تحويل أنواع معينة من المدخلات الى انواع محددة من المخرجات ووظيفة الانتاج يرتبط بها جوانب فنية تتمثل بـ [28] :

أ- قرار اختيار موقع المصنع.

ب- قرار تصميم ابنية المصنع.

جـ- قرار تصميم التسهيلات.

د- قرار تصميم العمل.

هـ- قرار المستوى التكنولوجي.

و- قرار تصميم وتطوير المنتج.

أما الجوانب الإدارية تتمثل بـ:

أ- تخطيط الانتاج.

ب- تنظيم وظيفة الانتاج.

جـ- الرقابة على وظيفة الانتاج.

وان مصطلح الانتاج كان يشير الى الانتاج المادي الذي تمارسه المنظمات الصناعية فقط، إلا أنه بعد ذلك أي مع بداية عقد الخمسينات اصبح يطلق المصطلح ايضاً على انتاج الخدمات، واصبح يطلق على الوظيفة ادارة العمليات لتشمل كل من الانتاج المادي والخدمي معاً.

3- الوظيفة المالية: The Financial Function

تمارس هذه الوظيفة من قبل إدارة متخصصة تسمى (الادارة المالية) وهي أحد أهم وظائف المنظمات على اختلاف انواعها والواجبات الاساسية لهذه الوظيفة يمكن تحديدها بـ: [29]

أ- تحديد احتياجات المنظمة من الأموال لاغراض تمويل فعاليات المنظمة واستمرارها بالنشاط.

ب- الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المطلوب من مصادر التمويل المناسبة.

جـ- استثمار الأموال واستخدامها بشكل يحقق العائد الجيد للمنظمة.

د- إدارة وتنظيم صرف الأموال والرقابة عليها.

اذن مما سبق يتضح ان الهدف الرئيسي لهذه الإدارة هو ضمان استمرار المنظمة وذلك بحمايتها من خطر الافلاس والتصفية، اما أهم القرارات التي تشكل جوهر الإدارة المالية فهي : [30]

1- قرارات التمويل: وهو الذي يتعلق بصياغة هيكل التمويل الامثل والذي يتحقق من خلال المزيج الامثل لمصادر تمويل استثمارات منظمة الأعمال.

2- قرارات الاستثمار: وهو اختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار او من ناحية الشكل.

4- وظيفة الموارد البشرية * : The Human Function

تعنى هذه الوظيفة بادارة العنصر البشري داخل المنظمة، والعمل على ايجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيه الأفراد العاملين. فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة، من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغبهم على البقاء وجعلهم يبذلون اكبر جهد ممكن لانجاحها وتحقيق اهدافها. (31)

وتهدف إدارة الأفراد جراء ممارسة انشطتها الى: (32)

أ- تحديد احتياجات المنظمة من العناصر البشرية وفق مواصفات كل نشاط من انشطة المنظمة.

ب- استقطاب العناصر البشرية من سوق العمل.

جـ- اختيار العناصر البشرية وتعينيها.

د- تدريب العناصر البشرية التي تم تعينيها وتنميتها.

هـ- توفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل.

و- حماية العاملين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في المنظمة.

5- وظيفة الشراء: The Purchasing Function

تتضمن وظيفة الشراء كافة الأنشطة المتعلقة بالمعاملات او التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية. وتنبع أهمية هذه الوظيفة من خلال ممارسة الانشطة التي تضمن استمرار وانتظام الانتاج من خلال امداده باحتياجاته. (33)

* هناك من يستخدم مصطلح ادارة الأفراد معبراً بذلك عن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة وتطور بعد ذلك الى إدارة الموارد البشرية معبرين بذلك عن النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشرية سواء ما كان منها ضمن قوة العمل أو من هم قادرين على العمل ولم تتاح لهم فرصة العمل ويوجد فريق آخر ينظر الى الوظيفة من وجهة نظر محاسبية معتبراً أياه النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري.

وتقوم وظيفة الشراء بالأنشطة التالية: [34]

أ- تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة لاحتياجات المنظمة.

ب- تحديد مواصفات الشراء.

جـ- اختيار مصادر الشراء المناسبة والتفاوض معها.

د- تنفيذ عملية الشراء.

هـ- استلام طلبيات الشراء وفحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة.

6- وظيفة التخزين: The Storage Function

وظيفة التخزين عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تهدف الى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن، والمحافظة عليها بحالتها او احداث تغيرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة [35] وبناءً على ذلك فإن وظيفة التخزين تمارس الأنشطة التالية: [36]

أ- استلام طلبيات الشراء بعد فحصها والتأكد من مطابقتها لمواصفات الشراء.

ب- تخزين المواد والمستلزمات والسلع المنتهية الصنع.

جـ- توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة اليها وفي المواعيد المحددة.

د- المحافظة على المخزون من المخاطر.

هـ- توفير ما يلزم من مستلزمات الصيانة والاصلاح وقطع الغيار. [37]

و- استلام مخلفات الانتاج وبواقي المواد وتخزينها لحين التصرف بها.

7- وظيفة العلاقات العامة: Public Relations Function

ان وظيفة العلاقات العامة تؤدى بصفة مستمرة، وبطريقة مخططة هدفها انشاء تفاهم مشترك بين المنظمة وجمهورها، فتحسين الصورة الذهنية للمنظمة امام الجمهور هي غاية العلاقات العامة الأساسية، وتبنى هذه الصورة الذهنية الجيدة على أساس تنفيذ برامج جيدة للعلاقات العامة تقوم على الامانة والصدق من خلال التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها.

فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية ولن تستطيع المنظمة القيام بأداء مهامها وأعمالها وتحقيق أهدافها، إلا اذا كانت هنالك ثقة متبادلة وتفاهم مشترك بينها وبين جمهورها. وتسعى العلاقات العامة الى تحقيق عدة أهداف أهمها: [38]

1- تعريف جمهور المنظمة باهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.

2- اعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جمهور المنظمة وآرائها.

3- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي الى عرقلة العمل فيها (من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع جمهورها الداخلي).

4- الحصول على تأييد الجمهور ورضائه عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

5- نصح او ارشاد الادارة في صنع القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

6- تدعيم المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو المجتمع الذي تعمل فيه.

أسئلة الفصل

1. عرف المنظمة، وما هي المتطلبات الواجب توافرها في أي مجموعة لكي نطلق عليها مصطلح المنظمة؟
2. ما هي الخصائص التي تتصف بها المنظمات وتميزها عن غيرها؟
3. تحدث عن تصنيف البيئة بالنسبة للمنظمات؟
4. اذكر مع الشرح استراتيجيات التعامل مع البيئة؟
5. ما هي الأسباب التي تجعل منظمات الأعمال تكتسب الأهمية النسبية للمجتمعات؟
6. اشرح الأثر التبادلي بين المنظمة والبيئة؟
7. عدد أنواع منظمات الأعمال وفقاً للشكل القانوني لها؟
8. ما هي الأنشطة التي تمارسها وظيفة التسويق؟
9. ما هي أهداف وظيفة العلاقات العامة؟
10. بماذا تتمثل الجوانب الفنية والإدارية لوظيفة الانتاج؟

مصادر الفصل

1- د. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الطبعـة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، اربد، 2002 .

2- Mchael H. Mescon, Management, Marper & Row Publishers Inc, N.Y, 1988.

3- د. محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، 1997 .

4- William L. Morrow, Public Administration, 2nd.ed., Randon Hause, N.Y., 1980.

5- Stephen P.P. Robins, Organization theory struceture Desing: Application, Prentice Hall International, Inc, Engle wood cliffes, N.J., 1990.

6- د. محمد عبد الرشيد علي، إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيـع والطباعة، عمان، 2000 .

7- د. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 1992.

8- د. محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

9- د. محمد عبد الرشيد علي، إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، مصدر سبق ذكره.

10- د. علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: مبادئ الادارة II ، الطبعة الأولى، دار المسـيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.

11- د. محمد عبد الرشيد علي، إدارة الأعمال: المبادئ والوظائف، مصدر سبق ذكره.

12- د. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 .

13- د. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مصدر سبق ذكره.

14- د. علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .

15- Lesie W. Rue and Phyllis G. Holland , Strategic Management: Concepts and Experiences, 2nd.ed., McGraw-Hill Inc, U.S.A, 1989.

16- Stewart W. Howe, Corporate Strategy, 2st.ed., Macmillan Education Ltd, London, 1986.

17- د. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مصدر سبق ذكره.

18- د. علي حسين، د. رشاد الساعد، نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .

19- د. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مصدر سبق ذكره.

20- د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

21- د. علي حسين علي وآخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال: البيئة، الوظائف والاستراتيجيات، مصدر سبق ذكره.

22- د. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مصدر سبق ذكره.

23- د. محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، مصدر سبق ذكره.

24- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: اصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .

25- د. علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة الوظائف والاستراتيجيات، مصدر سبق ذكره.

26- د. علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: مبادئ الإدارة II ، مصدر سبق ذكره.

27- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سبق ذكره.

28- د. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عـمان، 2003 .

29- د. عمر وصفي عقيلي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سبق ذكره.

30- د. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، مصدر سبق ذكره.

31- د. علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: مبادئ الإدارة II، مصدر سبق ذكره.

32- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: اصول وأسس ومفاهيم، مصدر سبق ذكره.

33- د. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، مصدر سبق ذكره.

34- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سبق ذكره.

35- د. ابراهيم عبد الرحيم الهيتي، تنظيم وإدارة المخازن، مكتبة التعاون، القاهرة، 1975 .

36- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سبق ذكره.

37- د. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، مصدر سبق ذكره.

38- د. محفوظ احمد جودة، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، الطبعة الثالثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .

الفصل الثاني

نظريات وأساليـب إدارية حديثة

- مقدمة
- الإدارة اليابانية
- نظرية Z
- الإدارة بالأهداف
- الإدارة الكورية

نظريات وأساليب إدارية حديثة

مقدمة:

تعددت نظريات وأساليب الإدارة منذ نشوء علم الإدارة، كأحد العلوم الاجتماعية التي بدأت منذ مطلع القرن العشرين. وقد كانت هناك بعض النظريات التي تعد الأساس في نشوء علم الإدارة كالمدرسة الكلاسيكية بمختلف اتجاهاتها والتي تأسست على يد فريدريك تايلور وهنري فايول وهما من مؤسسي الفكر الإداري.

إلا انه مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية تطورت النظريات والأساليب الإدارية لكي تواكب التطور الحاصل في المجتمعات المدنية بمختلف جوانبها. فما كان يصلح في عقد العشرينات والثلاثينات لم يعد يصلح لعقد الستينات والسبعينات، فظهرت هناك نظريات وأساليب إدارية كانت ثمرة دراسات وابحاث وممارسة ميدانية من واقع تجارب بعض الشركات العملاقة في دول صناعية متقدمة.

ومع هذا التقدم في النظريات الإدارية إلا انه لا يزال علم الإدارة يفتقر الى النظرية الشمولية التي تستطيع ان تقدم حلاً واسعاً للمشاكل التي تعاني منها منظمات الأعمال في مختلف بقاع المعمورة.

وسوف يتم في هذا الفصل دراسة بعض النظريات الإدارية المطروحة على الساحة الإدارية والتي كانت ثمرة تجارب ودراسات عملية في بعض الدول الصناعية المتقدمة كالإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية، نظرية Z والإدارة الكورية.

الإدارة اليابانية : Jabanese Management

تعد الإدارة اليابانية من الأساليب الإدارية الحديثة والشائعة الاستخدام، ولعل هذه الادارة اكتسبت الشهرة نظراً لقدرة اليابانيين على ابتداع نمطهم الخاص في

الادارة. فهذه الإدارة ليست متساهلة بل قد نجدها اقرب الى الشـدة إلا انهـا تعكـس في جوهرهـا ملامـح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع الياباني لكي تكون في خدمة المنظمات اليابانية. [1]

فلو نظرنا الى المجتمع الياباني نجده مجتمع متماسك بقيمة وتقاليده سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، فهو مجتمع يقـدس التقاليـد والعـادات ويعـدها جـزء مـن تكوينـه الـذاتي لا يمكـن الخروج عليها. لذلك نجد انه لا يوجد تناقض في حياة الفرد. وما منظمات الدولة الا امتداد لهـذا المجتمـع، فإدارة المنظمات اليابانية إدارة مجتمع بأسرة وأهدافها تعد أهداف المجتمع واساسها التزام الفرد فيه بقيم وعادات ذلك المجتمع. [2]

والادارة اليابانية تركز على مفاهيم إدارية تهدف الى أحداث تكيف اجتماعـي تعـاوني مميـز بـين الأفراد داخل المنظمة. وبصورة تكون متوافقة مع الفلسفة الإدارية التي تؤمن بهـا، ومـع القـيم والعـادات السائدة في ذلك المجتمع، والتي تم اكتسابها من قبل الأفراد والادارة اليابانية تنظـر الى المنظمـة عـلى انهـا سلوك انساني اجتماعي جماعي تندمج فيه انماط السلوك الفردي في سلوك جماعـي كـلي عـلى شـكل كيـان اجتماعي متعاون، تتلاشى فيه المصلحة الشخصية لابعد الحدود وتحـل محلهـا المصـلحة العامـة للمجتمـع بشكل عام. ويلاحظ أن هذا الاندماج يأتي عن طريـق زرع القناعـة في نفـوس اعضـاء المنظمـة مـن خـلال العمل والجهد الجماعي. وبفلسفة إدارية مسـتندة عـلى الـنهج الـديمقراطي والمشـاركة وان المنظمـة هـي مكان العمل والحياة معا. [3]

خصائص الإدارة اليابانية:

تمتاز الإدارة اليابانية بسمات وخصائص تميزها عن غيرها من الأساليب الادارية الكثيرة ومن أهـم تلك الخصائص [4] :

1- مبدأ التوظيف مدى الحياة:

من خصائص الإدارة اليابانية ان العامل الذي يعين في المنظمة يبقى فيها لحين بلوغ سن التقاعد. ولا يتم الاستغناء عنه إلا لاسباب قاهرة مثل تدهور الحالة الصحية للفرد العامل، أو بناءً على رغبة العامل الشخصية في ترك العمل، ان هذا المبدأ يوفر للعامل الاستقرار الوظيفي مما يعمق الولاء لدى العامل تجاه المنظمة.

2- البطء في التقييم والترقية:

نجد أن العرف السائد في المنظمة اليابانية لاغراض تقييم أداء العاملين لغايات الترقية تتم بعد مضي عشرة سنوات على تعيينه وسبب هذه الفلسفة هو ان الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الاولى من عمله.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات :

تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقاً من مفهوم العمل الجماعي، على أن تكون عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية، من خلال ابداء كل فرد رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار، مما يجعل الجميع يشعرون بان فلسفة العمل الجماعي هي واقع وليس حبراً على ورق. وفي ضوء ذلك ترى الادارة اليابانية ان مسؤولية القرار كتحصيل حاصل هي مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من ساهموا في اتخاذه مما يحفز الجميع على بذل قصارى جهدهم في انجاح تنفيذ القرار.

4- المسؤولية الجماعية :

تؤكد الإدارة اليابانية على روح الجماعة في العمل والتعاون القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين وذلك من خلال استخدام جماعات العمل.

ان تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد اسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات، حيث ينتمي كل فرد الى جماعة عمل واحدة أو اكثر خلال

فترة عمله في المنظمة، وعضوية الجماعة هذه لا تكون ثابتة طوال الوقت بل متغيرة من فترة لأخرى حسب ظروف العمل. وتسعى جماعات العمل الى تطوير العمل، وحل المشكلات فيه جماعياً والسعي لرفع انتاجية المنظمة، ويكون لكل جماعة مهمة معينة تقوم بانجازها وتمتاز هذه الجماعات بأنها تخلق الألفة والتعاون بين العاملين وتحقيق رقابة ذاتية وتقاس انتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي والمكافآت تمنح للعاملين كنسبة مئوية من صافي الأرباح في نهاية العام.

5- الرقابة الذاتية:

تعد الرقابة الذاتية من خصائص الإدارة اليابانية، حيث يراقب العامل نفسه عوضاً عن الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء، وهذا الأسلوب الرقابي يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية ولكي يستطيع الرؤساء ممارسة هذه الرقابة يتوجب عليهم فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة والثقافة التنظيمية لتلك المنظمة.

6- العدالة والمساواة :

تنادي الإدارة اليابانية بضرورة تحقيق اكبر قدر ممكن من العدالة في تعامل الادارة مع المرؤوسين، ذلك ان اسلوب الإدارة اليابانية لا يفتح أي ثغرة في أسلوب العقاب الفردي. فالمسؤولية جماعية والحوافز جماعية والأهداف مشتركة، فالذي لا يعمل ولا ينتج ليس له مكان داخل المنظمة.

7- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:

تهتم المنظمات في المجتمع الياباني بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين فيها وذلك من خلال تنقلهم بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد كي يصبح لدى كل عامل خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، مما يكسب العامل خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، وبالتالي يعزز تعاون العامل

وتقديره لعمل الأخرين في ذلك المستوى الإداري. كما أن هذا الأسلوب يوفر في حالة تغيب أو اجازة أية عامل البديل له. فالإدارة اليابانية برغم اهتمامها وايمانها بمبدأ التخصص إلا انها تؤمن بالتخصص العريض.

8- الصفة العشائرية:

المنظمة خلية اجتماعية متماسكة متآلفة على شكل العشيرة، فالعاملين عليهم واجب أساسي نحوها وهو العمل على نجاحها، فهي مصدر الرزق الأساسي لهم، وهي في المقابل توفر لهم الامان والاستقرار الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، بما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وجو المنظمة يجب ان يسوده الاحترام والألفة والانتماء والمصلحة المشتركة.

9- التقاعد المبكر:

ان أسس التقاعد في الإدارة اليابانية هو سن (55) سنة وسبب ذلك يعود الى افساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، وتقدم مكافأة مجزية للمتقاعدين في نهاية خدمتهم، والمنظمات الكبيرة التي ترتبط بها منظمات صغيرة تعمد الى ايجاد وظائف ولو جزئية للمتقاعدين.

نظرية Z [5] Theory Z :

يعود الفضل في ظهور هذا النوع من الإدارة الى عالم الادارة الياباني وليام اوتشي William Ouchi حيث لاحظ انتاجية المنظمات اليابانية قد حققت ارقاماً قياسية مقارنة بالمنظمات الامريكية، فبعد الحرب العالمية الثانية زادت الانتاجية الى اربعة اضعاف انتاجية المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية ولاحظ العالم اوتشي ان سبب هذه الزيادة لا يعود الى السياسات النقدية او الاستثمارية او الى العمل الدؤوب للعامل، ولكنها تعود في حقيقة الأمر الى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المنظمات، حيث يعمل العاملون معاً بكفاءة وتعاون اكثر. ومن اجل مصلحة معالجة مشكلة تدني الانتاجية بالنسبة للمنظمات اليابانية التي تعمل خارج

حدود اليابان، وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من المنظمات قام اوتشي بوضع نظرية (Z) في الادارة عام 1981 .

كانت المنظمات في الغرب وخاصة الامريكية تتبع اسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الامريكية في حين المنظمات في اليابان تتبع اسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية فسعى الى ايجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الامكان الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان واسماها نظرية (Z)

أسباب تسميتها بإدارة Z :

وضع عالم الادارة ماكجريجور نظريتين وهما [6] :

1- نظرية (X) حيث صور من خلال هذه النظرية انتقاده للنظرية الكلاسيكية، وخاصة في مجال معاملتها للعنصر البشري. وباختصار تقرر نظرية (X) انه لا يوجد رضا حقيقي في العمل، والافراد يتجنبون العمل ويهربون منه كلما أمكن ذلك، وعليه فهم يحتاجون لأوامر صارمة لانجاز الأعمال المطلوبة منهم، ولا يتمتع العمل بطموح كبير.

2- نظرية (Y) حيث عبر من خلالها عن وجهة نظرة في التعامل الصحيح مع العنصر البشري، من أجل احداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة.

وهذه النظرية تهتم بالعنصر البشري وحاجاته الإنسانية والاجتماعية، واعطاء الفرد العامل الثقة والاحترام مما تعمل على زيادة الانتاجية، وذلك من خلال المنظور الانساني الذي سعى الى دعم العامل من خلال العلاقات الانسانية بين العمال والإدارة وحتى بين العمال انفسهم مما يؤدي إلى تفعيل دور العامل في المنظمة.[7]

وبما أن هناك نظريتين في الإدارة تركزان على العنصر البشري لمعالجة الانتاجية الاولى نظرية (X) وكانت نظرتها سلبية تجاه العنصر البشري، والثانية نظرية (Y) وكانت نظرتها ايجابية تجاه العنصر البشري، أوجد العالم اوتشي

نظرية (Z) وهي تركز على العنصر البشري كأساس لزيادة الانتاجية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية. وسبب تسميتها بـ (Z) نتيجة تتابع الرموز، حيث اذا رمزنا رياضياً لمتغيرين الأول (X) والثاني (Y) واردنا اختيار رمز لمتغير ثالث فيكون الرمز (Z) أي X , Y , Z وهذا هو سبب تسمية نظرية اوتشي في الادارة بنظرية (Z) [8]

خطوات العمل بنظرية Z :

تحتفظ نظرية (Z) بعدد من خصائص الإدارة اليابانية وأهمها التوظيف مدى الحياة، بطء عملية التقييم والترقية، تنقل الفرد العامل في العديد من الوظائف في المستوى الاداري الواحد. وعند نهج اسلوب نظرية (Z) في الادارة هنالك العديد من الخطوات الواجب اتباعها: [9]

1- تفهم الادارة لفلسفة نظرية (Z) :

فالتفهم يساعد المديرين على تحقيق التعاون والتنسيق في مختلف المستويات الإدارية لكي يستطيع تحقيق اهداف المنظمة، وان يكون التطبيق بشكل مناسب وملائم لهذه الادارة لما تتسم به من سمات تميزها وهي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالفرد العامل.

2- شرح مفصل عن نظرية (Z) :

قبل الشروع في تطبيق هذه الادارة يجب على المنظمة ان توضح مفهوم هذه الفلسفة الإدارية والأهداف من تطبيقها، لأن هذا يساعد على استخدامها بالشكل الصحيح والسليم.

3- دراسة المنظمة قبل استخدام نظرية (Z) :

تكون الدراسة شاملة لأهداف المنظمة وسياساتها المتبعة وطبيعة النشاطات، وذلك من أجل تحديد الفجوات التي يمكن ان توجد داخل المنظمة، حيث تم تعديلها قبل البدء باستخدام وتطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

4- مقارنة نظرية (Z) بالإدارة القديمة:

وهدف هذه المقارنة من اجل الكشف عن سلبيات الإدارة القديمة والتي كانت تعاني منها المنظمة، حتى تم تفاديها مستقبلاً عند تطبيق الفلسفة الإدارية الجديدة، وكذلك من اجل بث الثقة في نفوس الأفراد العاملين تجاه الفلسفة الجديدة في الإدارة .

5- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يفترض بالإدارة مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة قبل البدء باستخدام هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، واجراء مراجعة لاجراءات العمل وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون بين أفراد المنظمة، وتغليب المصلحة العامة على الأمور الشخصية والمشاركة الفعالة في التخطيط وصنع القرارات.

6- الاستقرار الوظيفي:

يجب على الإدارة في المنظمة ان تضع نظاماً وظيفياً يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين على المدى الطويل، وعدم استخدام مبدأ التهديد بالطرد او الفصل او تخفيض الأجور، وان يعطى العامل فرصة الألمام بالوظائف الأخرى من اجل كسب المعرفة والخبرة، وان يكون هنالك نظام ترقية للعاملين على المدى القصير، مما يجعل العاملين تقديم ما بوسعهم من جهد يتماشى مع أهداف وسياسات المنظمة.

7- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المستويات الادارية:

وهذا يعزز الثقة والتعاون وروح العمل الجماعي ونبذ الخلافات الوظيفية والشخصية مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الأهداف للمنظمة.

8- مشاركة المستويات الادارية العليا في التنفيذ:

تعمل فلسفة نظرية (Z) على ان تشارك الادارة العليا في المنظمة المستويات الاخرى في التنفيذ للعمليات، لان هذه الإدارة هي صاحبة صنع

القرارات في المنظمة، وكذلك ان تشارك في حل المشكلات والعقبات ان وجدت لكي تساعد في رفع الروح المعنوية لدى السلطة التنفيذية.

9- مشاركة النقابات والاتحادات العمالية:

وتتم المشاركة من خلال خبرة وقدرة تلك النقابات والاتحادات في معالجة بعض الأمور داخل المنظمة، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة بين العاملين والاتحادات والنقابات العمالية من خلال الندوات واللقاءات الفكرية بين الطرفين.

الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

نشأة الإدارة بالأهداف : [10]

هنالك اعتقاد سائد لدى البعض بأن فلسفة الإدارة بالأهداف عبارة عن موضة إدارية جديدة، هدفها السيطرة والرقابة على سلوك الأفراد العاملين. إلا أن الأمر ليس بهذه الصورة فنجد ان هنالك اجماع بين عدد من الباحثين على وجود أساسي مشترك من الأفكار والمفاهيم، انبثق عنه فلسفة الادارة بالأهداف، مما يجعلنا ان نربط تطور الإدارة بالأهداف مع تطور نظريات التنظيم ومفاهيمة.

وفي عام 1954 نشر شيخ الاداريين بيتر دركر (Peter Drucker) كتابه الشهير (الاداء الاداري) حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعاً ومتداولاً منذ ذلك الحين .

وقد انتقلت رسالة (دركر) الى القطاع العام في كاليفورنيا وتحت رعاية الاستاذ نيلي جاردنر (Nelly Gardner) أحد خبراء التدريب في جامعة جنوب كاليفورنيا، حيث كان مكتب التدريب في ولاية كاليفورنيا قد اعتمد فلسفة الادارة بالأهداف، وقد كانت تسمى إدارة المشاريع في منتصف الخمسينات، وقد كان الهدف المعلن لهذه الفلسفة هو جعل الاداري حراً ومسؤولاً عن النتائج فقط، وليس عن التفاصيل والاعمال الروتينية، فضلاً عن اعتماد عملية يتم من خلالها شعور المدير بالسلطة المفوضة إليه، وذلك من خلال النتائج المتحققة.

وقد استعمل اصطلاح الادارة بالأهداف في ذلك الوقت ليعني (عملية إدارية مستمرة) وليس عملية استراتيجية لتنظيم وتخصيص الموارد.

ويمكننا القول ان نظام الادارة بالأهداف كان حصيلة تطورات هامة، كانت قد حدثت في القطاعين العام والخاص دون استثناء، حيث ساهم كل منهما في تحسين وتطوير مركباته، حتى أصبح بالشكل الذي هو عليه اليوم.

ويعد بيتر دركر أول من نجح في استخدام الأهداف كقاعدة وأساس لنظام الادارة، هو نظام الإدارة بالأهداف حيث هيأ المسرح لهذه الفلسفة الجديدة من خلال ما قدمه من اقتراحات بأن الأهداف يفترض ان تكون وسيلة الادارة وتوجيه منهج نظمي لادارة أية منظمة.

- **مفهوم الإدارة بالأهداف:**

عرف اولسون (Olson) الإدارة بالأهداف بانها (أسلوب يركز الاهتمام على الانجاز وتحقيق المهمات ويزود المنظمة باطار منطقي لذلك الانجاز. وتساعد على تطوير الدوافع لدى الافراد، وتحسين القيادة في التنظيم) وينظر شيروود (Sherwood) الى هذه الفلسفة على انها (محاولة من أجل تحقيق أهداف التنظيم، من خلال زيادة التزام العاملين فيه، ومشاركتهم الفعلية في نشاطاته) [11] . الا ان بيتر دركر يعد أول من اوضح مفهوم الإدارة بالأهداف، حيث اشار (الى أن مجهودات الأفراد في أي تنظيم ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد، من خلال عمل الفريق مع افراد ملتزمين بالصالح العام) [12] . ومما سبق يتبين ان الادارة بالأهداف هي الادارة التي تعمل على اشراك المرؤوسين مع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهذه الأهداف يجب ان تكون محددة مسبقاً في خطة واضحة، كما انه ينبغي توفير معايير معينة لقياس النتائج الفعلية للعاملين. [13]

- افتراضات الفلسفة : [14]

1- ان معظم المديرين يستجيبون للأهداف من ذات الطبيعة المتحدية، اذا تم اشراكهم في وضع الأهداف.

2- وجود بيئة تنتشر فيها المعرفة المتطورة والاستقرار النسبي الطوعي، والاحداث يمكن التنبؤ بوقوعها.

3- ان السلوك البشري سلوك رشيد ويتقبل النموذج الترشيدي.

4- انه يمكن تحديد الأهداف بدقة.

5- ان التنظيمات انظمة مغلقة، وانه يمكن تحديد المشاركين في عملية تقرير وضع الأهداف.

6- ان المعلومات المتوفرة كافية للمديرين مما تمكنهم من تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقويم النتائج.

7- ان أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددون بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون على تحقيقها.

- عناصر الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد العناصر الأساسية لفلسفة الإدارة بالأهداف بما يلي: [15]

1- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.

2- ان يشارك في وضع الأهداف الاشخاص الذين ينتظر منهم ان يعملوا على تحقيقها.

3- ان يتم تقييم الإداء على أساس النتائج المتحققة.

- خصائص الإدارة بالأهداف :

يمكن تحديد بشكل موجز خصائص الإدارة بالأهداف بما يلي: [16]

1- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف.

2- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس التعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.

3- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الاداء.

4- قيام الرؤساء بتوفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للمرؤوسين من أجل القيام بمهامهم.

5- القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها أولاً بأول.

6- الاتصال المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين والتفاعل المشترك وذلك من اجل تنمية الروح المعنوية لدى العاملين.

7- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

8- تسهيل تنفيذ العملية الادارية بعناصرها المختلفة وتقييم نتيجة اتباع هذه الأسلوب في الإدارة.

9- تمكين المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية. ان عملية التفاعل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتكاك المستمر بتطورات الاموار تجعل المنظمة في مركز متميز، من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات، يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

- **أهمية الادارة بالأهداف:** (17)

يمكن الاستدلال على اهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:

1- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وايجاد الحلول لها.

2- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.

3- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في انجاز الأهداف.

4- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار مما ينعكس على زيادة الانتاج.

5- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المنظمة.

6- المساعدة في اكتشاف الاخطاء، وكذلك ملاحظة القصور من قبل العاملين الغير القادرين على تنفيذ أعمالهم.

7- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الاداء وتقويمة.

- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

من اجل النجاح في تطبيق فلسفة الادارة بالأهداف، فان الأمر يستلزم ما يلي: (18)

1- القدرة على تحديد الأهداف.

2- كفاءة وعدالة الادارة العليا في عملية تحديد الأهداف وتنفيذ العملية الإدارية.

3- ملاءمة الظروف التي تمر بها المنظمة قبل وخلال وبعد تحديد الأهداف.

4- التعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف.

5- توفر نظام تعيين وتدريب مناسب.

6- توفر نظام حوافز ومتابعة مناسب.

7- توفر نظام اتصال فعال.

- مزاياً الادارة بالأهداف: (19)

في حالة حُسن تطبيق فلسفة الادارة بالأهداف كاسلوب إداري في منظمات المنظمة فانه ينتظر تحقيق المزايا التالية:

1- اشتراك مختلف المستويات الإدارية من اجل رفع الانتاجية.

2- العناية بالفرد العامل واعطاءه الحوافز المادية والمعنوية من اجل تحسين الأداء المرجو تحقيقه.

3- قياس اداء العاملين بصورة دورية من اجل اكتشاف الانحرافات ومعالجتها بالوقت المناسب.

4- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وادراك أهمية الأهداف في حياة المنظمات.

5- الاستفادة من كافة الامكانات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

6- القضاء على الترهل الاداري، وبصورة خاصة من خلال المتابعة الحثيثة خلال ممارسة النشاط ومن خلال استبعاد الوظائف التي ليس لها أهداف جزئية يمكن ان تخدم المنظمة.

- الصعوبات التي تواجه الإدارة بالأهداف:

يرجع بعض الإداريين فشل تطبيق هذا الأسلوب الإداري في منظمات الأعمال الى بعض العوامل التالية:

1- العديد من المديرين لا توجد لديهم الرغبة في استخدام هذا الأسلوب معللين ذلك بانه اسلوب يفتح المجال للجدل واضاعة الوقت، ويبعث على الملل.

2- عدم سهولة التوفيق بين مختلف الاهداف التي تستند عليها أهداف المنظمة.

3- ان هذا الأسلوب يحاسب الأفراد العاملين على تعهد يلتزمون به لاداء مستقبلي وليس اداء فعلي، وهذا أمر يعد في غاية الصعوبة نتيجة المستجدات التي يمكن ان تحصل في المستقبل.

4- هذا الأسلوب يكشف أهداف وخطط المنظمة ليس للعاملين فقط، وانما قد يمتد ذلك الى العملاء والمنافسين من خلال كشف ومعرفة الأهداف.

الإدارة الكورية [20] : Korean Management

لقد حققت كوريا الجنوبية معجزة اقتصادية بعد ان حطت الحرب الاهلية الكورية اوزارها عام 1953.

فقد اهتم الاقتصاديين والاداريين في معرفة اسباب النجاح الذي حققته المنظمات الكورية التي اديرت بعقيدة ادارية تأثرت بنمط الادارة اليابانية وبالنظام الإداري الامريكي.

فهنالك العديد من الخصائص المشتركة بين اليابان وكوريا الجنوبية في الثقافة التي تعد وليدة النفوذ الصيني في كل من البلدين فضلاً عن تطبيق النظام الإداري الياباني في كوريا الجنوبية خلال فترة الاحتلال الياباني لشبه الجزيرة الكورية، وخلال فترة الاحتلال تركت اليابان بصماتها الواضحة على الإدارة الكورية.

- خصائص الإدارة الكورية:

1- التعيين مدى الحياة :

ضمن المفهوم التقليدي في الإدارة الكورية ان العامل الذي يتم تعيينه في المنظمة يضمن العمل مدى الحياة – حتى سن التقاعد- ونادراً ما يحدث وان تنهي المنظمة خدمات العامل في اوقات الكساد الاقتصادي .

2- المركزية في اتخاذ القرارات:

تعد المركزية من سمات الإدارة الكورية، فاتخاذ القرارات يتركز في مستويات الإدارة العليا، إلا أنه في بعض الاحيان – في مواقف معينة- تطرح للنقاش مع العاملين في المستويات الادارية الاخرى ، الا ان السلطة الفعلية تبقى بيد الادارة العليا.

3- الروح الفردية:

روح الفريق تعد شعار قوي في الادارة الكورية، الا ان الادارة الكورية لا تهمل الروح الفردية انطلاقاً من اهتمامها بالابداع وقدرتها على تحقيق الأهداف. ونجد ان الطموحات التي تنبثق عن الروح الفردية قد تصطدم ببعض المفاهيم مثل نظام الترقية، ونتيجة لذلك فقد يترك الفرد العمل وينتقل الى منظمة اخرى تعطي مزايا افضل من المنظمة التي يعمل بها.

4- القيادة الابوية :

تعد المنظمة امتداد لمفهوم الاسرة، فالقيادة في الإدارة الكورية هي نمط استبدادي ابوي، وهذا شيء طبيعي في ظل التنظيم المركزي. ومن ناحية أخرى تتأثر القيادة بالقيم الادارية السائدة في المنظمات الكورية، فاغلب الاداريين يركزون على تنمية التآلف بين العاملين، ومن هذا المنطلق يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقاً لنمط القيادة التوجيهية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات مع الأفراد العاملين.

5- سيطرة الاخلاق الكنفوشيسية :

عندما كانا الصين مسيطرة على شبه الجزيرة الكورية دخلت معها الثقافة الكنفوشيسية، وهذا حدث في القرن الخامس عشر ووفقاً للفلسفة الكنفوشيسية، فان العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تحكمها العدالة والاخلاق وان هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي والإداري.

6- قيم الأسرة:

في ظل الثقافة الكنفوشيسية، فعلاقات أفراد الأسرة تعتمد على دور الأب، حيث هو صاحب السلطة الوحيد في الأسرة، فإذا كان الأب قوياً فان ذلك يؤدي الى احداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، ومن جهة أخرى يجب على الأب ان يرعى اسرته ويقدم لها كل الخير. ومثل هذه العلاقة نجدها تنطبق في المنظمات الكورية

فمالك المنظمة يعد بمثابة الاب والعاملين هم الأبناء وعليهم طاعته واحترام المالك أو المدير.

7- نظام التعاقب والإرث التقليدي:

ينطبق على المنظمات الكورية، ما ينطبق على الأسرة في الثقافة الكورية، فالابن الأكبر هو المسؤول عن الأسرة وترجع اليه كافة الأمور، وبالنسبة للمنظمات، فبعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الابن الاكبر ادارتها، ويتولى الاشقاء الاصغر سناً بعض المناصب الإدارية المتقدمة.

8- نظم إدارة الأفراد:

تتميز إدارة الأفراد في المنظمات الكورية، مثل نظام الاجور والحوافز تعتمد أساساً على الاقدمية، وكذلك ترقية العاملين.

ان عملية تقييم أداء العاملين عملية ليست سهلة في المنظمات الكورية، حيث يتم تقييم أداء العاملين مرتين أو ثلاث مرات في السنة ومع ذلك فان المديرين يجدون صعوبة في التقييم بسبب عدم رغبتهم باظهار النواحي السلبية لان ذلك يؤثر على علاقات العمل. وكذلك يؤثر على العلاقات الداخلية بين الأفراد مما ينعكس على التآلف بين العاملين.

فالادارة الكورية تعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تحتاجها عملية تحقيق الأهداف، وتتم عملية تنمية قدرات الأفراد من خلال التدريب الداخلي.

ونجد بعض المنظمات ترسل العاملين الى الخارج في الشركات الكبيرة العالمية لاغراض التدريب.

ويلاحظ ايضاً أن وظيفة الافراد ليست واضحة او منظمة في المنظمات الكورية، فليس هناك توصيف للوظائف، وتحديد المسؤوليات للعاملين يتم من خلال المشرف أو رئيس العمال وهذا يؤدي الى ان يحدث ازدواجية في العمل وعدم توازن في حجم العمل بين الأفراد والعاملين.

أسئلة الفصل

1. تحدث عن خصائص الإدارة اليابانية؟
2. ما هو مفهوم نظرية Z ولماذا سميت بهذا الأسم؟
3. اذا اتخذت المنظمة نهج الادارة (Z) فهنالك عدد من الخطوات الواجب اتباعها، اذكرها مع الشرح؟
4. تحدث بشكل مفصل عن نشأة الإدارة بالأهداف؟
5. ما هي الافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الادارة بالأهداف؟
6. ما هي المزايا التي تعود على المنظمة نتيجة تطبيق الادارة بالأهداف كاسلوب اداري؟
7. تحدث عن خصائص الإدارة الكورية؟

مصادر الفصل

1- د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .

2- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

3- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .

4- د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

4- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سابق.

4- د. حسين حريم وآخرون، اساسيات الإدارة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998 .

4- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مصدر سابق.

5- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مصدر سابق.

6- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مصدر سابق.

7- د. يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

8- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، مصدر سابق.

9- د. يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، مصدر سابق.

10- د. فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف والنتائج، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981 .

11- د. فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف والنتائج، مصدر سابق.

12- Peter Drucker, The Practice of Management , 1954 .

13- د. يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، مصدر سابق.

14- د. فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف والنتائج، مصدر سابق.

15- د. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مصدر سابق.

16- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مصدر سابق.

17- د. يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، مصدر سابق.

18- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مصدر سابق.

19- د. يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، مصدر سابق.

19- د. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مصدر سابق.

20- د. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مصدر سابق.

الفصل الثالث

وظيفة الإنتاج

- تعريف وظيفة الانتاج
- أهداف وظيفة الإنتاج
- اتجاهات التطور في إدارة الانتاج
- أنماط الإنتاج
- الانتاجية والكفاءة والفعالية
- اختيار موقع المشروع
- تصميم بناء المصنع وترتيبه
- تخطيط العمليات الإنتاجية
- تنظيم وظيفة الانتاج
- الرقابة على الإنتاج

وظيفة الإنتاج

Production Function

تعريف وظيفة الإنتاج :

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمات سواء المنظمات الإنتاجية أم المنظمات الخدمية. ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج على أنها النشاط المتعلق بتحويل المدخلات كالمواد الخام والعمالة والمعدات والأموال إلى مخرجات كالسلع والخدمات وذلك حسب مواصفات محددة.

تختلف أهمية النشاط الإنتاجي باختلاف طبيعة عمل المنظمات خاصة بين المنظمات التي تعمل في الصناعة، وتلك التي تعمل في التجارة أو الخدمات. فهو يحتل مكانة اكبر في المنظمات التي تنتج السلع المادية كالمصانع أو المعامل، تزيد عن المكانة التي يحتلها في المنظمات التي تقدم الخدمات كالمتاجر أو البنوك، لأن النشاط الإنتاجي في المصانع أو المعامل يختص بخلق المنافع الشكلية، أي تغيير شكل الخدمات، أو المواد الأولية، بتحويلها إلى أشكال أخرى. وذلك باستخدام عمليات كيميائية أو ميكانيكية أو كهربائية أو يدوية.

وتتم هذه العمليات بواسطة تسهيلات مادية معقدة داخل المصانع كالآلات والمعدات وغيرها. أما النشاط الإنتاجي في المتاجر والبنوك فيختص بخلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية وغيرها.

وعلى الرغم من إمكانية تعدد هذه المنافع في المنظمة الواحدة إلا أن تقديمها لا يتطلب بالضرورة تسهيلات مادية أو إنتاجية معقدة كالآلات والمعدات ومستلزماتها. كما وأن العبء الأكبر من العمليات اللازمة لتقديم هذه المنافع يسهم فيه العديد من الأطراف الأخرى كالوسطاء والأجهزة المساعدة كالنقل والتخزين وغيره.[1]

وتقوم بهذه الوظيفة دائما وحدة إدارية متخصصة سواء على مستوى دائرة أو قسم تسمى " إدارة الإنتاج" وذلك في المنظمات الصناعية التي تعمل على إنتاج سلعة معينة بمواصفات محددة. أما في المنظمات الخدمية، فتقوم بهذه الوظيفة وحدة إدارية تسمى "إدارة العلاقات" .

أهداف وظيفة الإنتاج :

حيث أن النشاط الإنتاجي يعد نشاطا رئيسيا في المنظمات وبالتالي فإن هناك أهدافا أساسية يسعى النشاط الإنتاجي إلى تحقيقها:

1- الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج والجدولة المناسبة.

2- الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3- الإنتاج بالمواصفات المحددة وحسب مستوى الجودة المطلوب.

4- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وضمن الإمكانات المادية المتوفرة.

اتجاهات التطور في إدارة الإنتاج :

يتميز هذا العصر بالتغيرات المفاجئة والتطورات الجذرية في كافة المجالات ومن ضمنها إدارة الإنتاج ومن أهم الخصائص التي تتميز بها اتجاهات التطور في إدارة الإنتاج في عصرنا هذا:

1- التركيز على إدارة الجودة الشاملة وليس فقط جودة المنتج.

2- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وذلك لما في التخصص من مزايا تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة.

3- التطور التكنولوجي في الآلات وفي أساليب الإنتاج مما يزيد من الطاقة الإنتاجية للمنظمات وبالتالي زيادة كميات الإنتاج.

4- زيادة أهمية التدريب لكافة المستويات الإدارية من موظفين جدد وموظفين قدامى.

5- تخفيض موازنات كبيرة للبحث والتطوير Research and Development حيث أن غالبية المنظمات في وقتنا الحاضر تقوم بتخصيص موازنات بأرقام كبيرة للبحث والتطوير.

6- استخدام الأساليب الكمية في إدارة الإنتاج مما يتطلب توظيف مديرين مؤهلين قادرين على التعامل مع مثل هذه الأساليب.

أنماط الإنتاج :

نعني بأنماط الإنتاج طريقة معاملة المواد الأولية أو عمليات التجميع والتصنيع التي يتم من خلالها إنتاج المنتوج. فهناك بعض العمليات التي تتصف بالفردية حيث يتم الإنتاج فيها قطعة بقطعة وهناك عمليات أخرى متكررة أو ذات نمط مستمر في العمليات.

وعموما يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من أنماط الإنتاج:

1- الإنتاج على أساس الدفعات Batch Production: وهي تلك الأنظمة التي تتخصص في انتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي أو المنتجات التي تختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث الاستعمالات والأشكال والمواصفات وطرق التصنيع (تكنولوجيا التصنيع). وتدخل ضمن هذه المجموعة عادة التفرعات التالية:

أ- نمط الإنتاج بالدفعات الكبيرة.

ب- نمط الإنتاج بالدفعات المتوسطة.

ج-نمط الإنتاج بالدفعات الصغيرة.

ويمتاز نمط الإنتاج بالدفعات بصفة الإنتاج المتقطع الذي يتطلب مهارات وكفاءة عاليتين في عمليات البرمجة والجدولة الموجهة للعمليات الإنتاجية وخير مثال على ذلك الصناعات الكهربائية.(2)

إلا أن مشكلة الإنتاج على أساس الدفعات أنه لا يمكن إطلاق أي وحدة من الوحدات المنتجة إلا بعد الانتهاء من صنع كافة الوحدات فإن الوحدة الأولى التي تم إنتاجها سوف تضطر إلى الانتظار حتى إنتاج الوحدة رقم 80 أي آخر وحدة في الدفعة.

2- الإنتاج على أساس الطلب : Job production

وفقا لهذا النمط فإن الإنتاج يكون مختص بسلع كبيرة وذات تكنولوجيا كثيفة، حيث يتم الإنتاج بناء على طلب محدد ومثال على ذلك بناء السفن الكبيرة أو الطائرات والتي تنتج على خط إنتاجي واحد. وتتميز المصانع التي تقوم بالإنتاج على أساس الطلب بالصفات التالية [3] :

1- الإنتاج يصنع في كميات صغيرة نسبيا وحسب الطلب.

2- التجهيز الداخلي للمصنع يكون على أساس جمع الآلات المتشابهة في قسم واحد.

3- سوف يوجد في بعض الأحيان عدم توازن بين أعباء الأقسام (بعض الأقسام سوف تحتاج إلى أوقات عمل إضافية في حين أن الأقسام الأخرى ليس عندها عمل).

4- تتصف الآلات بهذا النوع من الإنتاج بأنها ذات استخدام عام General purpose مثل المثقب الكهربائي الذي يمكن ان يستخدم في عمل ثقوب يتراوح قطرها من 10/1 بوصه وحتى 3 بوصه مثلا.

5- يجب أن يتميز العمال بدرجة عالية من المهارة وذلك للحاجة إلى إعداد الآلات باستمرار وذلك للأعمال الجديدة المطلوب تنفيذها حسب الطلبات.

6- ويحتاج العمال إلى تعليمات عديدة ودقيقة ومفصله حتى يكونوا على دراية بالاعمال المطلوب تنفيذها بالنسبة لكل طلبية (متى وأين يقومون بالعمل، الكميات المطلوبة، رفع تقارير عن الإنجاز في كل مرحلة).

7- سوف يكون في هذه الحالة رقم المخزون من المادة الخام مرتفعا وذلك لعدم انتظام السحب من المخازن.

8- رقم المخزون من السلع تحت الصنع سوف يكون مرتفعا بسبب انتظار المواد تحت الصنع حتى يتيسر استخدامها على الآلات.

9- وفي هذه الحالة فإن وسائل نقل المواد والسلع تحت الصنع والسلع التامة الصنع من النوع العام مثل الشاحنات، أو الرافعات المتحركة، ولا يمكن استخدام السيور لأن كل طلبية تتطلب طريقا مختلفاً.

10- ترك أماكن متسعة بين الأقسام وذلك حتى يمكن استخدامها في التخزين المؤقت.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يجدر الإشارة إلى أن تكرار الطلب لنفس السلعة يساعد كثيرا في سهولة ودقة التنفيذ وكذلك فإن بامكان المدير المسؤول توقع المشاكل التي قد تعترض طريق الإنتاج وحلها أو تفادي حدوثها.

3- الإنتاج المستمر : Flow production

يتطلب نمط الإنتاج المستمر أن تكون السلع المطلوبة بشكل مستمر من العملاء، وبالتالي فإن المصنع يجب أن يكون مجهزا لإنتاج عدة أصناف من السلع المطلوب إنتاجها، كما أن الترتيب الداخلي للآلات والمعدات داخل المصنع يجب أن تتمتع بدرجة من المرونة مما يمكنها من إنتاج اكثر من سلعة تمر في نفس العمليات الأصلية.

يتم اعتماد هذه الطريقة في التصنيع بعد دراسة مدى ملاءمة طبيعة المنتج لها، حيث يعتمد هذا النمط في صناعة السيارات وفي الصناعات الكهربائية مثلا. وهناك ضرورة أساسية يحققها الإنتاج المستمر هي توازن الخط الإنتاجي حيث يتطلب تحقيق ذلك احتساب أوقات العمليات الإنتاجية التي تتطلبها صناعة منتوج

معين، وأن هذه الأوقات يجب أن تكون متساوية مما يمكننا من التخلص من الوقت الضائع الحاصل نتيجة تزامن عمليات التصنيع [4].

ومن صفات المصانع التي تتبع هذا النمط من الإنتاج [5] :

1- انتاج كميات كبيرة من السلع المتماثلة.
2- استخدام خطوط الإنتاج.
3- قدرات الآلات متوازنة بحيث لا يكون هناك تعطيل بين آلة وأخرى.
4- يمكن استخدام الآلات المتخصصة.
5- يستخدم عمال غير مهرة لإدارة الآلات بأعداد قليلة من العمال.
6- أن المهارة التي يحتاجها المصنع تكون في الأشخاص الذين يقومون بالأعمال التخطيطية والرقابة.
7- يحتاج العمال التنفيذيون إلى القليل من التعليمات.
8- ويحتاج هذا النظام الإنتاجي إلى القليل من المواد الخام التي يتوجب الاحتفاظ بها في المخازن وكذلك القليل من السلع تحت الصنع بين مرحلة وأخرى أو في المخازن.
9- إن الصيانة الوقائية هي عنصر هام جدا في هذا النظام الإنتاجي لضمان سير الخطوط الإنتاجية.
10- يمكن استخدام أدوات نقل ومناولة ثابتة مثل السيور المتحركة.
11- أماكن التخزين تكون قليلة والممرات بين الخطوط الإنتاجية صغيرة.

الإنتاجية والكفاءة والفعالية :

تحظى دراسات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المنظمات اجمالا باهتمام كبير من قبل إدارة المنظمة وجميع اصحاب المصالح فيها. فإدارة المنظمة تهتم بهذه المواضيع حتى تتمكن من تقييم معدلات أداء المنظمة ككل أو معدلات أداء وحدة من وحداتها الإدارية.

وعلى الرغم من أن هناك علاقة قوية بين الإنتاج والإنتاجية إلا أنهما يختلفان من حيث المعنى. فالإنتاج هو مجموعة من المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي يتم من خلالها تحويل المواد الإنتاجية من شكل إلى آخر عن طريق استخدام الأيدي العاملة والآلات والمعدات الميكانيكية والكهربائية والطرق الكيماوية بهدف خلق سلعة مفيدة ذات قيمة للمستهلك. أما الإنتاجية فهي مقياس للعلاقة بين المحصول الإنتاجي والعوامل التي استخدمت في تكوين ذلك المحصول، حيث يعبر عن هذا المقياس كميا بشكل نسبة مئوية فالمحصول قد يكون عدد الوحدات المنتجة من البضائع أو الخدمات أو حجم الأموال المتحققة، أو كمية المبيعات التي تم توزيعها مثلا أما الوسائل المستخدمة فقد تكون وحدات العمل (الأيدي العاملة أو الآلة) أو وحدات رأس المال [6].

أولا: الإنتاجية : productivity

اختلفت تعريفات الإنتاجية حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية. ويعرف على السلمي الإنتاجية على أنها " ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة[7].

ويعرف W. Rudeline وزملاءه الإنتاجية على أنها الإنتاج الحقيقي لكل ساعة عمل حيث يعبر عنها بنسبة مئوية عادة [8].

وهناك اتجاه عام لدى الكثير من العلماء لاستعمال متوسط إنتاج العامل في الساعة كمقياس أساسي للإنتاجية. وعلى الرغم من اهمية هذا المقياس إلا انه لا يشمل كل ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للإنتاجية، فعناصر الإنتاج لا تقتصر فقط على العمال ، بل تمتد لتشمل كذلك رأس المال والآلات والتنظيم.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات}}{\text{قيمة أو كمية المدخلات}} \times 100$$

وإذا أردنا زيادة الإنتاجية فإن هناك خمس طرق لذلك [9] :

1- زيادة الإنتاج بشرط ثبات كمية او قيمة او مواصفات الموارد المستخدمة في الإنتاج.

2- زيادة الإنتاج مع انخفاض كمية او قيمة أو مواصفات الموارد المستخدمة في الإنتاج.

3- زيادة الإنتاج مع زيادة كمية أو قيمة او مواصفات الموارد المستخدمة في الإنتاج لكن بشرط أن تكون هذه الزيادة اقل من الزيادة في الإنتاج.

4- ثبات الانتاج ولكن مع انخفاض كمية أو قيمة او مواصفات الموارد المستخدمة في الإنتاج.

5- انخفاض الإنتاج مع انخفاض اكبر من كمية أو قيمة أو مواصفات الموارد المستخدمة في الإنتاج.

ومن الجدير بالذكر أن العامل ذو الإنتاجية الأكبر يكون قادرا على انجاز وحدة المنتج خلال مدة أقصر من المدة المحددة في المعايير.

ثانيا: الكفاءة : Efficiency

كفاءة المشروع تعني مدى نجاحه في استخدام الموارد المتاحة أمامه. فكلما كانت إدارة المشروع موفقه في تحقيق الاستخدام الأمثل للامكانات البشرية والمادية المتوفرة كلما يعني ذلك أن هذه الإدارة اكثر كفاءة.

فالكفاءة بذلك تعني الوصول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسين في المدخلات كتخفيض التكاليف واختصار مدة إنجاز المشروع.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة أو كمية الموارد المستخدمة}}{\text{قيمة أو كمية الموارد المخططة}} \times 100$$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة من رأس مال وآلات ومواد خام بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر الإنتاج.

3- الفعالية : Effectiveness

تتعلق الفعالية بأهداف المنظمة ونتائجها. وبالتالي فإن الفعالية يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى قيمة المخرجات المتوقعة أو المخططة.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

ويقول د. نعيم دهمش في هذا المجال " قد يخلط البعض بين مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية . ويمكن القول أن الفرق بين الكفاءة والفعالية، هو أن الكفاءة أي وحدة أو مؤسسة أو مشروع يمكن قياسها وتعريفها من حيث مقدرة هذه الوحدة أو المؤسسة أو المشروع على تحقيق النتائج المطلوبة نتيجة تكلفة محددة للموارد المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات ... أما الفعالية فيمكن تعريفها من جهة أخرى بأنها درجة أو مستوى تحقيق الاهداف وبصورة أكثر تحديدا إنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقا. (10)

اختيار موقع المشروع :

تعتبر عملية اختيار موقع المشروع من أهم الخطوات التي ينبغي التركيز عليها ودراستها قبل الدخول في الخطوات التنفيذية للمشروع.

وعلى الرغم من وجود الكثير من العوامل التي تتحكم في اختيار موقع معين دون موقع آخر إلا أنه لا يوجد هناك اتفاق عام على تحديد هذه العوامل او أهميتها النسبية في اتخاذ قرار إقامة المصنع.

ويمكن إيجاز أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار اختيار موقع المشروع بما يلي:

1- **المادة الخام**[11] :

من الطبيعي أن تستجيب الصناعة إلى المناطق التي تتوافر فيها المادة الخام الرئيسية التي تستخدمها. ولكن تختلف الصناعات الحديثة اختلافا كبيرا في درجة الاستجابة. فالصناعة التي تعتمد على كميات كبيرة من المادة الخام المنخفضة القيمة بالنسبة لحجمها مثل صناعة الإسمنت وصناعة الأسمدة وصناعة الحديد، مثل هذه الصناعات تفضل توطنها بالقرب من مناطق المواد الخام. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المادة الخام المستخدمة ينخفض وزنها كثيرا بعد تصنيعها. وتتصف الصناعة التي تتأثر عبر توفر المواد الخام بالخصائص التالية:

1- الأهمية النسبية للمواد الخام إلى العمالة تكون مرتفعة.
2- نسبة تكاليف العمل إلى إجمالي التكاليف تكون منخفضة.
3- القيمة النسبية للمواد الخام منخفضة مقارنة مع وزنها وعادة ما تمثل المواد الخام نسبة تكاليف العمالة وتكلفة الخدمات الصناعية الأخرى من وقود وقوى محركة وإضاءة. لذلك فمن الطبيعي أن تؤدي المواد الخام دورا أساسيا في توطن الصناعة، وأن اختلفت درجة الأهمية هذه من صناعة إلى أخرى وفقا لطبيعة الصناعة ومدى أهمية المواد الخام بالنسبة إليها. وتتوقف أهمية تكلفة المواد الخام عند دراسة العناصر المحددة لموقع المصنع على نسبة نفقات نقل المواد الخام. ولهذا السبب فإن تطور وسائل النقل له أثره في تخفيض أهمية عامل تكلفة نقل

المواد الخام للصناعة عامة، باستثناء الصناعة التي تعتمد على كميات كبيرة من المواد الخام أو حيث تكون الخامات ضخمة أو ثقيلة، مثل مصانع السكر التي تكون قريبة من مزارع القصب، ومصانع حلج القطن القريبة من مزارع القطن، والصناعات الحديدية وصناعة الإسمنت وصناعة الزجاج.

2- توفر القوى العاملة:

ينبغي أن يكون الموقع قريبا من مكان وجود القوى العاملة المناسبة مما يتطلب دراسة وافية لأجل التأكد من وجود العمالة المؤهلة الملائمة لطبيعة العمليات الإنتاجية. إلا أن تطور وسائل المواصلات وتوفرها قلل من أهمية هذا العامل حيث يتوفر لدى الغالبية العظمى من المنظمات وسائل مواصلات لنقل موظفيها من وإلى مكان العمل .

ومما يجدر الإشارة به إلى أن كثير من المنظمات قد نقلت مصانعها من المدن الكبيرة إلى المدن الصغيرة أو إلى الأماكن البعيدة لأجل الحصول على قوى عاملة أقل تكلفة وذلك لأن مستوى المعيشة وتكاليفها تكون أقل إجمالا في هذه الأماكن.

3- القرب من السوق:

إن تكاليف نقل المنتجات إلى السوق من العناصر الأساسية لاختيار الموقع المناسب في كثير من الصناعات.إذ أن قرب المنظمة من السوق يعزز من الخدمات التي تقدمها إلى عملائها إضافة إلى التوفير في تكاليف نقل هذه المنتجات.

لكن الأمر يختلف في حالة وجود العملاء في أماكن متفرقة وبعيدة عن بعضها، حيث قد تضطر المنظمة إلى إنشاء عددا من الفروع لها في المناطق المتفرقة لخدمة أكبر عدد من العملاء مما قد ينطوي على تكلفة أعلى.

4- القرب من شبكة الطرق الرئيسية :

من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند اختيار الموقع أن يكون المصنع قريبا من شبكة الطرق الرئيسية مما يسهل عملية نقل المواد بسرعة وبدون مشاكل. كما أن وجود المصنع بالقرب من شبكة الطرق الرئيسية يسهل كذلك على القوى العاملة في المصنع أثناء انتقالهم من وإلى العمل.

5- توفر الأرض [12] :

من العوامل الهامة أن تكون طبيعة الأرض بالموقع الذي تم اختياره صلبة وصالحة لإقامة المباني عليها، وأن تتحمل نوع العدد والآلات التي تستخدمها الصناعة المعنية، خاصة إذا كانت من النوع الثقيل أو تحدث اهتزازات أثناء دورانها. كما يجب دراسة ما إذا كان الموقع تحت مستوى البحر؟ وهل منسوب الماء في الأرض مرتفع أو منخفض؟ ذلك أن ارتفاع منسوب الماء فيها يتطلب أساسات عميقة في الأرض، كما يؤثر فيها في المدى الطويل. كما يجب أن يكون موقع الأرض يسمح بالتوسع في المستقبل.

وبما أن تكاليف الأرض تشكل نسبة ضئيلة من التكاليف الكلية لإقامة المصنع، لذلك يعتبر ثمن الأرض عاملا ثانويا في اختيار الموقع. فالأرض لا تعتبر تكاليف ولكنها استثمار يمكن في أي وقت التخلص منها واسترداد ما دفع فيها.

6- الوقود والقوى المتحركة : [13]

تعتبر مواد الطاقة الحرارية والقوى المحركة عصب الصناعات التحويلية الحديثة. فالكثير من الصناعات تقوم أساسا على استغلال قوى البخار في إدارة الآلات. وتختلف حاجة الصناعات التحويلية من موارد الطاقة تبعا لتوفير هذه الموارد وتبعا لتكاليف استغلالها وتبعا لحاجة الصناعات نفسها. ففي بعض الصناعات حيث تصهر المعادن والخامات الأساسية يتزايد الطلب على الطاقة الحرارية . أما في بعضها الآخر – كصناعة النسيج- فالقوى المحركة ليست على

نفس الدرجة من الأهمية. وفي بعضها الثالث كصناعة الأسمدة والألمنيوم – يتزايد الطلب على الكهرباء لعمليات التحليل الكهربائي . ولاشك أن التطور الفني قد ساعد على الإقلال من كميات الوقود اللازمة كما أمكن إحلال مادة محل اخرى . وبالرغم من ذلك فإن الوقود والقوى المحركة مازالت تمثل عاملا هاما في اختيار الموقع لدى الكثير من المنظمات.

7- القرب من الصناعات المرتبطة :

بعض الصناعات تستخدم منتجات صناعات أخرى مثل مصانع الكبريت التي تستخدم مخرجات الصناعة النفطية ومصانع الورق التي تستخدم بقايا قصب السكر في عملياتها. مثل هذه الصناعات يفضل اختيار موقعها بالقرب من الصناعات المرتبطة بها.

8- القرب من مصادر المياه :

يعتبر القرب من مصادر المياه لدى بعض الصناعات من العوامل الأساسية التي تقرر اختيار موقع المصنع، وذلك في الصناعات التي تتطلب توفر كميات كبيرة من المياه، كصناعة الغزل والنسيج مثلا. إلا أنه قد يستعاض عن ذلك بحفر آبار ارتوازية تتملكها المنظمة وذلك في الدول التي تسمح بمثل هذا التملك.

9- التشريعات المحلية :

يجب دراسة التشريعات المحلية التي تسري على المنظمة وذلك من حيث قوانين البناء ومحدداته . وفي بعض الدول فإن قوانين تشجيع الاستثمار قد شجع بناء المصانع في مناطق معينة من خلال إعفاء مدخلات المصنع من الضرائب لفترات محددة أو منح المصانع التي تقام في مناطق معينة امتيازات أخرى.

تقييم المواقع البديلة :

إن لكل موقع إيجابياته وسلبياته. فقد يتمتع الموقع الأول بميزة قربه من المواد الخام، بينما يتمتع الموقع الثاني بميزة قربه من السوق ، والموقع الثالث

بميزة قربه من مصادر المياه، وهكذا. وبناء على ذلك فإن الإدارة تقوم بوضع معايير محددة لتقييم المواقع البديلة على اساسها واتخاذ القرار الأفضل في اختيار الموقع المناسب.

وإجمالا فإن هناك عدة طرق لإجراء تقييم للمواقع البديلة من أهمها:

أ- التحليل النوعي: تتعلق هذه الطريقة بعملية المفاضلة بين المواقع البديلة كحجم القوى العاملة وتوفر وسائل النقل ووجود وسائل للترفيه. ويمكن تلخيص خطوات التحليل النوعي بما يلي:

1- تجهيز قائمة بالعوامل المؤثرة في عملية اختيار الموقع كالقرب من المواد الخام وتوفر القوى العاملة وتوفر وسائل النقل ووجود وسائل الدراسة والبحث ووجود وسائل الترفيه.

2- دراسة الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة في عملية اختيار الموقع. ومن الممكن استخدام أسلوب النقط في هذا المجال حيث قد يخصص 300 نقطة من مجموع 1000 نقطة للقرب من المواد الخام، 250 نقطة مثلا لتوفر القوى العاملة ، 200 نقطة لتوفر وسائل النقل، 150 نقطة لوجود وسائل الدراسة والبحث، 100 نقطة لوجود وسائل الترفيه.

3- تقسيم كل عامل إلى فئات وتخصيص عدد النقاط لكل فئة. فمثلا يتم تقسيم عامل وجود وسائل الدراسة والبحث إلى فئات كما يلي:

صفر- عدم وجود مدارس

50 – وجود مدارس

100- وجود مدارس وكليات مجتمع

120- وجود مدارس وكليات مجتمع وجامعات.

150 – وجود مدارس وكليات مجتمع وجامعات ومراكز بحث .

4- إعطاء النقاط الفعلية لكل عامل من العوامل.

5- جمع النقاط المعطاة لكل موقع من المواقع وبالمقارنة بينهم.

ويبين الجدول التالي طريقة التحليل النوعي:

جدول طريقة التحليل النوعي

العامل	النهاية العظمى بالنقاط	النقاط الفعلية للمواقع		
		أ	ب	ج
القرب من المواد الخام	300	180	120	250
توفر القوى العاملة	250	200	210	220
توفر وسائل النقل	200	150	140	180
وجود وسائل الدراسة والبحث	150	130	100	90
توفر وسائل الترفيه	100	90	80	70
المجموع	1000	750	650	810

بمقارنة مجموع النقاط الفعلية لكل من المواقع ، أ،ب،ج يتضح لنا أن الموقع ج هو أفضل هذه المواقع وذلك لأنه حصل على أكبر عدد من النقاط.

ب- التحليل الكمي: قد يؤدي الاختيار السليم للموقع إلى توفير في التكاليف وبالتالي تحقيق عائد اكبر فالتكاليف قد تكون عالية في موقع معين ومنخفضة في موقع آخر.

ويعتبر تحليل نقطة تعادل الموقع من أهم الوسائل المستخدمة لتقييم المواقع البديلة حيث أن خريطة نقطة تعادل الموقع تهدف إلى تفسير العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الكلية وبذلك يمكن استخدامها لتحليل كل موقع على أساس الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، والمقارنة فيما بينهم لاختيار الموقع الأفضل الذي يحقق نقطة التعادل عند مستوى أقل من الإنتاج.

كما قد تستخدم وسيلة تحليل التكاليف الكلية للمفاضلة بين المواقع البديلة بحيث يتم اختيار الموقع الذي تكون التكاليف الكلية فيه أقل من مثيلاتها في المواقع الأخرى البديلة.

تصميم بناء المصنع وترتيبه :

أولاً :تصميم بناء المصنع :

بعض المنظمات وخاصة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد تستأجر مبنى قائم وتقوم بتجهيز وترتيب المصنع عليه ومنظمات أخرى تقوم بشراء أرض وتملكها من أجل بناء مصنع عليها.

إن تصميم بناء المصنع أو تجهيزه ينبغي أن يتناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية فيه، إذ ما يناسب عمليات او مراحل الغزل والنسيج قد يختلف عن ما يناسب عمليات صناعة السيارات أو الثلاجات مثلا.

وينبغي عند تصميم المصنع التفكير بالاعتبارات التالية بحيث يكون بالإمكان إجراء عمليات تطوير للمصنع في المستقبل [14].

1- بناء أرض المصنع بحيث تتحمل الآلات الثقيلة بالرغم من عدم الحاجة إلى استخدامها في الوقت الحاضر.

2- مد خطوط الكهرباء إلى جميع مناطق المصنع على الرغم من احتمال عدم الحاجة إلى استخدامها جميعها في الوقت الحاضر.

3- مد أنابيب المياه وشبكات الصرف الصحي بطريقة تمكن من استخدامها في أي منطقة بالمصنع مستقبلاً، وان تكون بأحجام كافية لمواجهة الاستهلاك الزائد من الماء مستقبلاً.

4- وضع أساسات للبناء تصلح لعدد من الأدوار اكبر من العدد المطلوب حاليا، لاحتمال ظهور الحاجة إلى بناء أدوار جديدة في المستقبل.

إن طريق تصميم بناء المصنع تتوقف على طبيعة العمليات الإنتاجية للمنظمة وتسلسل مراحلها. وبالتالي فإن الإدارة تجد نفسها أمام عدة خيارات فيما يتعلق بتصميم المصنع ونوع المواد الداخلة في بناءه. ويمكن ان تشمل هذه الخيارات:

1- نوع مواد البناء: لاشك بأن نوع وطبيعة المواد التي يبنى فيها المصنع تختلفان من مصنع إلى آخر. فقد تبنى بعض المصانع من الخشب أو من الحديد أو من الطوب أو من الإسمنت الجاهز.

2- سقف المصنع وأرضيته: قد يستخدم البناء سقف المصنع الحديد أو الألمنيوم أو الإسمنت الجاهز. كما أنه قد يتم تركيب زجاج شفاف في بعض المصانع على السقف وذلك للسماح بمرور أشعة الشمس إلى داخل المصنع. أما بالنسبة لأرضية المصنع فتبنى أيضا منن مواد مختلفة حسب طبيعة المصنع ونوع الآلات المستخدمة وحجمها ووزنها.

3- عدد الطوابق: قد يبنى المصنع من طابق واحد أو من طابقين أو من عدة طوابق. حيث يتوقف ذلك على عدة أمور منها مدى توفر مساحة الأرض وتكلفتها بالإضافة إلى طبيعة العمليات الإنتاجية.

وللبناء الذي يتكون من طابق واحد مزايا وعيوب أهمها [15] :

المزايا:

1- انخفاض تكاليف الإنشاءات بالنسبة للمتر المربع

2- انخفاض الوقت اللازم للإنشاءات.

3- إمكانية التوسع بسهولة أفقيا.

4- الاستفادة من مساحة الأرض بشكل كامل في العملية الصناعية لعدم وجود سلالم أو مصاعد كهربائية.

5- عدم وجود أعمدة كثيرة داخل المصنع بما يسمح بسهولة نقل المواد من مكان لآخر.

6- نقل المواد بتكاليف اقل ذلك أن النقل الأفقي يكلف اقل من النقل الرأسي من أسفل إلى أعلى.

7- مرونة كبيرة في تغيير أماكن الآلات وفي إعادة التخطيط الداخلي للمصنع.

8- إمكانية مراقبة العملية الصناعية والإشراف على العمال بسهولة.

9- تتحمل الأرض أثقالا كبيرة بما يسمح بتثبيت الآلات الضخمة عليها.

10- إمكانية الحصول على أكبر قدر من الضوء والتهوية الطبيعية

العيوب:

1- التسرب السريع للحرارة من الداخل إلى الخارج وبالعكس.

2- ارتفاع تكاليف تنظيف النوافذ من وقت لآخر حتى تسمح بمرور اكبر قدر ممكن من الضوء الطبيعي.

3- تحتاج إلى مساحات كبيرة من الأرض.

في ما يتعلق بالبناء ذا الطابقين أو اكثر فإنه له مزايا عديدة من أهمها الحاجة إلى مساحات أقل من الأرض وبالتالي فإنه يناسب المساحات الضيقة داخل المدن بالإضافة إلى أنه يقلل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة. لكن البناء ذا الطابقين أو عدة طوابق له عيوب من أهمها عدم إمكانية الحصول على الضوء الطبيعي في الطوابق السفلى إضافة إلى تعدد وجود الأعمدة داخل المصنع مما يؤدي إلى صعوبة عملية تركيب الآلات والمعدات الثقيلة ذات الأحجام الكبيرة.

ثانياً: الترتيب الداخلي للمصنع :

من الضروري ترتيب الدوائر والأقسام داخل المصنع وبالتالي ترتيب الآلات والأدوات المستخدمة بشكل يتناسب مع طبيعة العملية الإنتاجية بشكل يسهل من مناولة المواد ويخفض تكلفة المخزون وييسر من انسياب العملية الإنتاجية.

وإجمالا فإن هناك طريقتين رئيسيتين يتم اتباعهما في الترتيب الداخلي للمصنع:

أ- الترتيب على اساس السلعة:

تعتمد عملية الترتيب على أساس السلعة على ترتيب الآلات والمعدات المتماثلة لإنتاج سلعة معينة وتجميعها مع بعضها في مكان واحد. ومن أهم مزايا وعيوب الترتيب على أساس السلعة (16) .

1- عدم التكرار في عمليات الانتقال وتسهيل عمليات النقل الداخلي والمناولة .
2- زيادة سرعة دوران المواد والسلع تحت التشغيل وتخفيض الزمن لعملية الإنتاج وبالتالي خفض رأس المال المستثمر.
3- تسهيل عملية الرقابة على الإنتاج.
4- التوازن والتنسيق بين العمليات الإنتاجية بحيث لا يكون هناك ضغط على قسم أو عملية ما وعطل على عملية أخرى.
5- لا يتميز هذا النوع من الترتيب بالمرونة مما لا يجعله صالحا للإنتاج حسب الطلبية.
6- عدم مرونة التجهيز تتمثل في عدم قدرته على زيادة الإنتاج لأن الآلات قد رتبت على أساس درجة معينة من الإنتاج.
7- لا يسمح هذا الترتيب بدرجة عالية من التخصص الوظيفي سواء للعمال أو للرؤساء.

ب- الترتيب على أساس العملية الإنتاجية :

المقصود بالترتيب على أساس العملية الإنتاجية أو كما يسميه البعض الترتيب الوظيفي، ترتيب الآلات والمعدات المتماثلة وتجميعها مع بعضها في مكان واحد على أساس العمليات الإنتاجية. وبالتالي فإن العمليات الإنتاجية المتماثلة يكون موقعها في مكان واحد وتتبع كذلك وحدة إدارية واحدة. فمثلا الآلات والمعدات

المتعلقة بحلج القطن تكون في مكان واحد وتتبع إدارة واحدة، والآلات والمعدات المتعلقة بالغزل تتجمع في مكان واحد، والآلات والأدوات المتعلقة بالصناعة تكون كذلك في مكان واحد.

ومن أهم مزايا وعيوب الترتيب الوظيفي (17) :

1- ان كل عملية تجرى في جوها الخاص وتوفر لها الظروف التي تكفل احسن أداء والاستفادة القصوى من الإمكانات المتاحة.
2- بطء انتقال المواد الخام (الصناعة تحت التشغيل) من قسم إلى آخر الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد مدة الإنتاج. وبالتالي ازدياد رأس المال اللازم استثماره في البضاعة تحت التشغيل.
3- صعوبة الرقابة على الإنتاج بسبب تعدد الأقسام والاختصاصات التي تمر بها السلعة.
4- صعوبة النقل الداخلي ومناولة المواد، الأمر الذي يفرض توفير مساحات واسعة.

تخطيط العمليات الإنتاجية :

يعتبر موضوع تخطيط العمليات الإنتاجية من أهم المواضيع في مجال إدارة الإنتاج وذلك لأنه يتعلق بالتخطيط واتخاذ الاحتياطيات لمجابهة التغيرات في المستقبل. وتقوم عملية تخطيط العمليات الإنتاجية على أساس تحديد خطوات العمليات الإنتاجية وكيفية سير وتتابع هذه العمليات وذلك بهدف تقديم المنتج بالكمية المطلوبة وبالمواصفات المحددة وبأقل سعر ممكن.

وسوف يتم تناول تخطيط العمليات الإنتاجية في جزئين:

1- تخطيط الطاقة الإنتاجية:

يتعلق تخطيط الطاقة الإنتاجية بالقرارات الاستراتيجية طويلة الأمد وذلك لأن بناء المصنع وتصميمه وشراء الآلات والمعدات الأساسية يعتمد على القرار الاستراتيجي المتعلق بالطاقة الإنتاجية.

ويمكن تقسيم مستويات الطاقة الإنتاجية إلى [18] :

- الطاقة التصميمية: هي الطاقة القصوى المصممة على أساسها الماكنة والتي لا يمكن الوصول إليها لاعتبارات تشغيلية (فنية). إذ تفترض اشتغال الماكنة بأقصى سرعة وبدون انقطاع طيلة أيام العمل مع استخدام الإمكانيات اللازمة لاستغلالها كليا.

- الطاقة المتاحة: هي الطاقة التي يمكن استغلالها أو الوصول إليها في حالة توفر الظروف الاعتيادية والتي تقل دائما عن الطاقة التصميمية لاعتبارات تشغيلية.

- الطاقة الفعلية: هي الطاقة المحسوبة على أساس ما استغل فعلا من الطاقة المتاحة وقد تساوي الطاقة المتاحة أحيانا أو تتجاوزها.

ومن المهم أثناء تخطيط الطاقة الإنتاجية للمصنع تأكيد ضرورة استعمال الحد الأدنى من رأس المال في بناء المصنع وشراء الآلات والمعدات مع الأخذ بعين الاعتبار الأعباء التي تنشأ نتيجة الطلب المتوقع على المنتج، بحيث لا يكون هناك طاقة فائقة وعاطلة عن العمل ولا يكون هناك كذلك أعباء وأعمال اكثر من الطاقة المتاحة مما يؤدي إلى ضياع الفرص.

2- وضع خطة الإنتاج [19] : خطة الإنتاج هي معدلات الإنتاج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. وتتكون خطة الإنتاج من الأجزاء الرئيسية التالية:

1- التنبؤ بالطلب المستقبلي من خلال دراسة حالة السوق .

2- خطة التسويق المتبعة.

3- الطلبات المباشرة من العملاء.

ومن المعروف أن خطة الإنتاج هي تعبير لرغبة وطموح الإدارة في تقديم كميات من سلعة معينة منتجة محليا لإشباع حاجة السوق. وقد تغالي الإدارة في طموحاتها عند وضع الخطة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق عبء على الوحدة

الصناعية اكبر من طاقتها الإنتاجية. ولا شك أن عدم التكافؤ بين العبء والطاقة الإنتاجية المتاحة يؤدي إلى الاختناقات (Bottlenecks) في المسيرة الإنتاجية.

فزيادة العبء عادة ما يدفع بالمشرفين إلى زيادة مستوى الاستخدام. إلا أن هذا يتسبب في إطالة فترات التصنيع وبالتالي إلى زيادة كمية الأجزاء تحت التشغيل work in process وعرقلة الحركة الانسيابية المطلوبة في عملية الإنتاج.

3- جدولة العمليات :

تظهر خطة الإنتاج كمية وحجم ووزن كل منتج يراد تصنيعه، وبناء على هذه الخطة يتم تحويل الكميات المدونة فيها إلى جدول انتاج ضمن إطار زمني يحدد وقت بدء العمل ووقت الإنجاز.

وتنقسم عملية جدولة العمليات إلى الأنشطة التالية [20] :

1- المسارات: تحديد أين سينفذ العمل.

2- الجدولة: تحديد متى سينفذ العمل.

3- التنفيذ: إصدار الأوامر لبدء العمل.

4- الرقابة: مراقبة العمليات لتحديد والتأكد من أن العملية تنفذ وفق لما هو مجدول.

5- الإسراع: أو التشهيل لتحسين وقت تنفيذ العملية.

وبناء على وضع الجدولة أي تحديد متى سينفذ العمل وعلى تحديد المسارات أي تحديد أين سينفذ العمل يتم إقرار الاحتياجات من المواد والأفراد وترتيب الأمور لتوفيرها في الوقت المناسب، ومن الأهمية بمكان التركيز هنا على ضرورة جدولة الإنتاج بحيث تسلم الطلبيات في الوقت المحدد بدون أي تأخير.

تنظيم وظيفة الإنتاج :

تقوم بوظيفة الإنتاج وحدة إدارية متخصصة، قد تكون على شكل دائرة أو قسم وذلك وفقا لأهمية وظيفة الإنتاج في المنظمة ونظرة الإدارة إلى تلك الأهمية.

ووظيفة الإنتاج هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل أنشطة النظم الانتاجية والرقابة عليها، وذلك من خلال القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويتم تنظيم وظيفة الإنتاج من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتم تأديتها ومن ثم تجميعها في مجموعات متشابهة وتخصيص وحدات إدارية لتنفيذ تلك الأنشطة. بعد ذلك تأتي عملية تحديد سلطات ومسؤوليات كل وحدة إدارية داخل دائرة الإنتاج ومن ثم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة. وبناء عليه يصبح بالإمكان رسم الخريطة التنظيمية لدائرة الإنتاج التي توضح تبعيتها الإدارية بالإضافة الى التقسيمات الإدارية داخلها.

وأما بالنسبة لمسؤوليات إدارة الإنتاج فيمكن إيجاز أهمها فيما يلي [21] :

1- تصميم المنتج: يعتبر المنتج الشريان الحيوي لجميع القرارات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة، وهذا يجعل صفات تصميم المنتج اكثر تأثيرا على النظام الإنتاجي وتشغيله. فالمواد الأولية المستخدمة في صناعة المنتج سوف تؤثر على انواع المكائن التي من المقرر استخدامها في تصنيعه.

2- تخطيط الطاقة وتصميم العملية: يتوجب على الشركة الصناعية التعامل مع موضوعين هامين في مرحلة التصميم، هما طريقة تصنيع المنتج وحجم الطاقة الإنتاجية اللازمة لذلك.

3- اختيار الموقع وترتيب الطاقات: اختيار موقع المشروع الصناعي بالطريقة التي بموجبها يتم ترتيب الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية بالإضافة إلى تخطيط مواقع الطاقات من مكائن ومعدات ومواقع العمل أو المحطات داخل الورش الإنتاجية.

4- تصميم الوظائف وتنظيم العمل: ان اختيار نمط العملية الإنتاجية يؤثر مباشرة على عدد الأفراد العاملين ومستويات مهاراتهم اللازمة لتلك

العملية. لذا فإن إدارة الإنتاج تواجه بعض القضايا الكبيرة في تصميم الوظائف وتطوير واستخدام المعايير وكذلك تنظيم مواقع العمل.

5- جودة المنتج: تعتبر فلسفة المنظمة الصناعية بخصوص الجودة العنصر الحاسم في بناء استراتيجيتها خاصة تحت ظروف المنافسة الدولية الحادة. إن الطريقة التي يتم بها النظر إلى الجودة تؤثر على تصميم وتشغيل النظام الإنتاجي. وتتأثر الجودة النهائية للمنتج والتكلفة التي تحقق ذلك المستوى من الجودة مباشرة بتصميم المنتج وأنواع المعدات المستخدمة في الإنتاج والطرق المستخدمة في إدامة وصيانة هذه المعدات، بالإضافة إلى تدريب ورفع مهارات العاملين ونوعية مناولة المواد وأساليب فحص وتقييم المنتج.

6- التنسيق بين موارد الإنتاج والطلب: يتم إعداد الخطة لفترة معينة ومطابقتها مع الموارد الإنتاجية وفقا لمعدلات الطلب على المنتج، وتحتاج هذه الأمور التنسيقية إلى القرارات المتعلقة باستخدام وتدريب أو تسريح العاملين بالإضافة إلى الحاجة إلى العمل في الوقت الإضافي، على أن تكون مثل هذه القرارات منسجمة مع القرارات المتعلقة بجدولة الإنتاج والمخزون.

7- إدارة الموارد والموجودات: تقوم إدارة الإنتاج ببذل المزيد من الجهد على تأمين المواد والموجودات في تسيير عملياتها في الأمد القصير بالإضافة إلى جدولة ماهية المواد المراد شراءها وكمياتها وتوقيت مواعيد الشراء، بالإضافة إلى تحديد مصادر الشراء وهل يتوجب توريد المواد من مجهز واحد أو من عدة مجهزين للمادة الواحدة.

8- جدولة العمل وتحميل الأفراد والمعدات: تعتبر وظيفة جدولة العمل وتحميل الأفراد والمعدات من الوظائف الدائمة لإدارة الإنتاج. وفي هذه الوظيفة يتم وضع القواعد الواجب اتباعها في تحديد الطلبات التي يتوجب تنفيذها في

كل عملية أو ماكينة وكيفية تسلسل الاعمال بالشكل الذي يحقق خفض في مستويات المخزون وتقصير أزمنة الإنتاج.

الرقابة على الإنتاج :

تمثل الرقابة على الإنتاج المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية المتعلقة بوظيفة الإنتاج فالرقابة الجيدة في هذا المجال تعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية.

وتهدف وظيفة الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من حسن سير العملية الإنتاجية ومن ان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة بدون أي انحرافات ، وبالتالي فهي تعمل على المراقبة المستمرة للعمليات الإنتاجية.

إن ضبط مستوى جودة الإنتاج Quality control من أهم واجبات الإدارة. تعني كلمة الجودة في نظر الكثيرين الجودة المرتفعة، إلا ان المفروض أن مستوى الجودة الذي يتطلبه المستهلك في سلعة هو أعلى مستوى جودة ممكن في حدود الثمن المطلوب لامتلاك هذه السلعة [22] .

أسس الرقابة على الإنتاج :

أن هناك اربعة مراحل للرقابة توجز أسس الرقابة على الإنتاج، ولكن كل من هذه المراحل تعتمد على المرحلة التي تسبقها وتمهد للمرحلة التي تليها. وتقسم الرقابة على الإنتاج إلى المراحل التالية:

1- وضع الخطة: لا يمكن البدء بإجراءات الرقابة إلا إذا كانت هناك خطة موضوعة سلفا ومعايير محددة سلفا للمقارنة معها. ويجب الاهتمام بالخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الإنتاج والتأكد من ان الخطط قصيرة الأجل منسجمة ولا تتعارض مع الخطط طويلة الأجل.

2- قياس الأداء: ينبغي على الإدارة قياس مدى تنفيذ الخطط من خلال تسجيل مستويات الأداء الفعلي والاحتفاظ بسجلات توضح مدى التقدم الذي حصل في الأداء.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالخطة: المرحلة الثالثة من مراحل الرقابة على الإنتاج تتعلق بإجراء مقارنات بين مستويات الأداء الفعلي وبين الأرقام الموضوعة في الخطة الموافق عليها.

4- تحديد الانحرافات: بعد مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة يتم تحديد الانحرافات عن الخطة، والتي قد تكون انحرافات إيجابية أو انحرافات سلبية.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات سلبية وذلك بعد تحري الأسباب هذه الانحرافات، وتعتبر عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية من الخطوات الهامة في أي نظام رقابي.

خصائص الرقابة الجيدة:

هناك أنواع كثيرة من أنظمة الرقابة وبدرجات مختلفة من التعقيد والتطور وحتى يكون نظام الرقابة على الإنتاج فعالاًَ، فإنه ينبغي توفر الخصائص التالية في النظام:

1- البساطة: كلما كان النظام بسيطا كلما كانت عملية تطبيقه أسهل بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذه، والبساطة هنا مسألة نسبية فبعض المنظمات قد تحتاج إلى نظم رقابية معقدة أو متطورة حسب طبيعة عملها.

2- قلة التكلفة: يتم إجراء مقارنة بين العائد الذي يحققه نظام الرقابة على الإنتاج وبين تكلفة تصميم وتنفيذ النظام. وبالتالي من المفروض أن تكون

العوائد التي يحققها نظام الرقابة أعلى من التكاليف التي تتكبدها الإدارة في الصرف على النظام.

3- الثبات النسبي: يتصف نظام الرقابة الجيد بالثبات النسبي ، أي أنه لا ينبغي إجراء تعديلات جوهرية على النظام الرقابي إلا إذا دعت الحاجة إلى ذلك. يجب الحذر بأن لا تكون مثل هذه التعديلات صفة مستمرة للنظام الرقابي.

4- القدرة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب: يتمتع نظام الرقابة الجيد بالقدرة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وذلك منعا لاستفحالها وتضخيم آثارها السلبية على مستقبل المنظمة. هذه القدرة تتطلب وجود نظام معلومات ونظام اتصالات فعال بحيث تصل المعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب.

5- الموضوعية: أي التركيز على الموضوعية وتجنب التحيز والأمور الشخصية سواء في تشخيص المشاكل وتحديد أسبابها أو في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

أسئلة الفصل

1- تكلم عن اتجاهات التطور في إدارة الإنتاج.

2- هناك العديد من أنماط الإنتاج. ميز بين الإنتاج على أساس الدفعات والإنتاج على أساس الطلب.

3- يتطلب نمط الإنتاج المستمر أن تكون السلع مطلوبة بشكل مستمر من العملاء. اشرح نمط الإنتاج المستمر.

4- وضح ما يعني مصطلح " الإنتاجية" مبينا طرق زيادتها وتنميتها.

5- ميز بين المقصود بمصطلح " الكفاءة" ومصطلح " الفعالية".

6- قرب المشروع من مصادر توفر المواد الخام هو أحد العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار موقع المشروع. ناقش ذلك.

7- هناك عدة طرق لإجراء تقييم للمواقع البديلة. ناقش طريقة التحليل النوعي.

8- بين مزايا وعيوب البناء من طابق واحد.

9- من الضروري ترتيب الدوائر والأقسام داخل المصنع. اشرح طريقة الترتيب على أساس السلعة.

10- وضح المقصود بتخطيط الطاقة الإنتاجية مبينا الفرق بين الطاقة التصميمية والمتاحة والفعلية.

11- تكلم عن أسس الرقابة على الإنتاج.

مصادر الفصل

1- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، بيروت: الدار الجامعية،1995، ص109.

2- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كلي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 66.

3- عادل رجب، إدارة الإنتاج، بيروت: دار الفكر، 1982،ص ص 43-44.

4- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع،1996، ص 96.

5- عادل رجب، المرجع السابق، ص ص49-47.

6- كامل محمد المغربي، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية: مفاهيم الإدارة الصناعية، عمان: دار الفكر، 1995، ص103.

7- علي السلمي، إدارة الإنتاجية ، القاهرة، مكتبة غريب، 1991، ص 17.

8- W. Rudeline, w.Brace Enckson, and w. Bakula, An Introduction to contemporary Business, N.Y: Harcourt, Brace Jovanovich, 1976, p. 44 .

9- حسين اليمي، حسني خريوش، محفوظ جودة، تحليل وتقييم المشاريع، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1996، ص ص239-240.

10- نعيم حسني دهمش، " تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية". دراسات: الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد12، العدد 5، عمان، أيار، 1985، ص 225.

11- عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، القاهرة: المكتب العصري الحديث، 1967.

12- عادل حسن ، إدارة الإنتاج، بيروت: الدار الجامعية، 1985، ص ص 94-95.

13- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، بيروت: الدار الجامعية 1995، ص 130.

14- عادل حسن، المرجع السابق، ص ص133-134.

15- المرجع نفسه، ص ص 139-140.

16- كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 240.

17- المرجع نفسه، ص 242.

18- منعم جلوب زمزير، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار زهران، 1995، ص ص 220-221.

19- كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 320.

20- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص371.

21- لمزيد من التفاصيل الرجوع إلى عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص ص 31-34.

22- أحمد سرور محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1990، ص 359.

الفصل الرابع

وظيفة التسويق

- مقدمة
- مفهوم التسويق
- مفهوم إدارة التسويق
- التسويق وخلق المنافع
- أهمية التسويق
- أهداف التسويق
- أبعاد العملية التسويقية
- المزيج التسويقي
- التخطيط التسويقي
- تنظيم وظيفة التسويق

وظيفة التسويق

Marketing Function

مقدمة:

نظرا للتطور الحاصلة في كافة المجالات التكنولوجية والإدارية، وانعكاس ذلك على قدرة منظمات الأعمال في إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، مما جعل وظيفة التسويق تمثل ركنا أساسيا في التوفيق بين حاجات المجتمع الإنسانية والقدرات الإنتاجية للمنظمات، بهدف إشباع تلك الحاجات والرغبات.

ونجد أن التسويق أصبح يعد واحدا من أبرز معالم حياتنا في الماضي والحاضر وخلال الفترة المستقبلية.

ولقد بدأ يتلاشى المفهوم التقليدي للتسويق والقائم على بيع ما يتم إنتاجه منذ عقود خلت من الزمن، وذلك نتيجة تأثير معطيات المفهوم التسويقي الحديث المستند إلى فكرة أن التسويق يهتم بالمستهلك والعمل على إشباع حاجاته ورغباته، والإنتاج وفق تلك الرغبات والحاجات، أي ان تنتج المنظمات ما يمكن بيعه وفقا للمقولة انك تستطيع ان تجر الحصان إلى الماء ولكن لا تستطيع ان تجعله يشرب. حيث تستطيع المنظمات أن تنتج ما تريد لكن لا تستطيع ان تجبر العميل على شراء ذلك الإنتاج.

فأصبح من أساسيات وظيفة التسويق ان تقوم بالتعرف على رغبات واحتياجات العملاء وترجمتها إلى سلع وخدمات يمكن أن تشبع رغباتهم واحتياجاتهم. مما جعل وظيفة التسويق أن تتطور من حيث المفهوم والأهمية بما يتناسب مع التطورات الحاصلة بمختلف نواحي العمل داخل المنظمات التي تتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

مفهوم التسويق :

لقد تعدد التعاريف الخاصة بالتسويق منها ما هو قديم والآخر اكثر حداثة، حيث كان البعض ينظر آلية بأنه نشاط يسبق وظيفة الإنتاج، والبعض الآخر نظر إليه بأنه نشاط تابع لوظيفة الإنتاج، ومن خلال استعراض عدد من تلك التعاريف سوف تتضح مختلف وجهات النظر في هذا الموضوع.

فقد عرف التسويق بأنه (أداء مختلف انشطة العمل التي توجه تدفق سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي). كما عرفه البعض الآخر بأنه (النظام الكلي من أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة للمستهلكين الحاليين والمحتملين). [1]

وعرف (Boone and Kurtz) التسويق بأنه (تطوير نظام التوزيع الفعال للسلع والخدمات للمستهلكين في الأسواق المستهدفة) [2] . ونلاحظ أن هذه التعريفات للتسويق تعد قاصرة عن إعطاء المفهوم الواسع للتسويق وحقيقة ما يقوم به من نشاطات في منظمات الأعمال المعاصرة.

وهناك من عرف التسويق بأنه (عبارة عن أداء الأنشطة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم). وهو أيضا (تقديم السلع والخدمات المناسبة للأشخاص المناسبين، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، بالسعر المناسب، بمزيج اتصال ترويجي مناسب). [3]

وعرفت الجمعية الأمريكية التسويق بانه (جميع النشاطات الضرورية التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والمستعمل الصناعي) [4] .

تبين من هذا التعريف بأنه ذو عمومية ولا يشير صراحة إلى الوظائف التسويقية السابقة واللاحقة لعملية تدفع السلع والخدمات. وبناءً على هذا، فإن التسويق بمعناه الواسع له وظائف تسبق انتاج السلع أو الخدمات، وذلك لدراسة

المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، ويستمر بعد الاستهلاك للسلع والخدمات. ويمكن وضع تعريفا شاملا للتسويق بأنه (عملية البحث واكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات والقيام بالأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول اكبر عدد من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم) [5] .

مفهوم إدارة التسويق :

لقد تعددت وجهات النظر التي تناولت مفهوم إدارة التسويق، إلا أننا نجد أنها تلتقي عند نقاط أساسية يمكن أن تحدد المفهوم العام لهذه الإدارة، ومن ضمن هذه المفاهيم ما عرفت به إدارة التسويق بأنها (كافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط، تنفيذ، والرقابة على المنتج ، التسعير، التوزيع، والترويج لخلق ، بناء، وتحقيق مبادلات مربحة مع المشترين المستهدفين لتحقيق أهداف الشركة). وتتضمن إدارة التسويق مدراء مبيعات ورجال البيع، منفذو الإعلان ، مسؤلو وسائل تنشيط المبيعات، الباحثون التسويقيين، مدراء المنتج والمختصون في التسعير وآخرون [6].

التسويق وخلق المنافع:

يتضمن التسويق أيضا نواحي النشاط التي تؤدي إلى خلق المنافع والتي يمكن تحديدها بـ : [7]

1- المنفعة المكانية:

وهي عملية نقل السلع إلى الأسواق التي تحتاج إليها، بمعنى آخر أن المنفعة المكانية تخلق عندما يبذل نشاط معين لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب الذي يحتاج فيه المستهلكون إليها.

2- المنفعة الزمانية:

وتنتج من خلال تخزين السلع التي يحتاجها المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ، أي عندما تتوافر السلع والخدمات في الوقت والزمان الذي يحتاجها فيه المستهلكون.

3- المنفعة الحيازية:

وتتمثل بنقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي.

4- المنفعة الشكلية:

تحويل عوامل الإنتاج إلى سلع تامة الصنع .

أهمية التسويق:

أن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بها، بل أن الأمر يتعدى ذلك بكثير ، فالوظيفة التسويقية لها أهمية كبيرة جدا يمكن أن نحصرها بالنقاط التالية : [8] .

1- تعد نافذة المنظمة على البيئة التي تعمل في كنفها، لأنها تتولى مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية من حيث تغير الأسواق، الأذواق ، حجم المنافسة، ومما ينشأ عنه من تغير في حجم المبيعات المستقبلي.

2- تعد أحد المؤثرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته من خلال نصيب كل فرد في المجتمع من السلع والخدمات التي توفرها الوظيفة التسويقية، فنجد أن وجود نظام إنتاجي وحده لا يكفي فلابد من وجود نظام تسويقي يكون رديفا له أيضا.

3- يعد غياب الوظيفة التسويقية في العديد من منظمات الأعمال هو السبب الأساسي في فشل تلك المنظمات.

4- تساعد في توفير العديد من فرص التوظيف، من خلال ما تتطلبه الوظيفة التسويقية من عماله في عدة مجالات مختلفة، قد لا تقتصر على المجالات الخاصة بإنجاز نشاطات الوظيفة التسويقية ذاتها، بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم والإنتاج وغيرها.

5- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء كان هذا مباشرا أو غير مباشر.

6- مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

أهداف التسويق :

تتعدد اهداف التسويق وتتباين بتعدد واختلاف المنظمات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي ... الخ فضلا عن اختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الاقتصاد القومي من جهة، وعلى مستوى المنظمة من جهة أخرى.

ومع تعدد وتنوع أهداف التسويق إلا أن أهدافا معينة بذاتها يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة في أي منظمة، ومن هذه الأهداف [9] :

1- تعظيم الحصة السوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة.

2- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من عملية البيع.

3- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء.

4- المحافظة على المركز التنافسي وتنميته للمنظمة.

5- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة.

أبعاد العملية التسويقية : Dimensions of Marketing process

ينطوي التسويق على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: [10]

1- الأهداف التسويقية :

أن أي منظمة من منظمات الاعمال لها أهداف عامة تسعى إلى تحقيقها، فبعض المنظمات تعمل بهدف تحقيق الأرباح، والبعض الآخر بهدف تقديم خدمة إلى المواطنين، ومن الهدف العام تستمد كل وحدة تنظيمية اهدافا تسعى إلى تحقيقها.

والنشاط التسويقي له مجموعة من الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبالرغم من تعدد الأهداف التسويقية، إلا أننا نجد أنها تنحصر في هدفين أساسيين هما:

أ- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وكسب رضائهم.

ب- الوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة.

2- الاستراتيجيات التسويقية:

الاستراتيجية التسويقية هي التي يتم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها من اجل تحقيق الأهداف التسويقية سابقة الذكر. وعلى الرغم من أن هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها من قبل إدارات التسويق إلا أن أكثر الاستراتيجيات شيوعا هي التي وضعها (porter) وتتمثل بثلاث استراتيجيات هي:

أ- استراتيجية التمييز: Differentiation Strategy

ومحتوى هذه الاستراتيجية هو تسويق سلعة خدمة بحيث تكون تتمتع بشيء مميز وفريد عن باقي السلع / الخدمات المنافسة.

حيث يأمل رجال التسويق جراء استخدام هذه الاستراتيجية أن يصبح المستهلك ذو درجة عالية من الولاء للسلعة والخدمة التي تقدمها المنظمة.

ب- استراتيجية قيادة الكلفة: Cost lead reship strategy

يوجد بعض المنظمات التي تسعى إلى جعل استراتيجيتها الرئيسية هي ان تصل إلى مركز القيادة في التكلفة الكلية لها بين المنظمات المنافسة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق هامش ربحي عالٍ من خلال زيادة المبيعات وهامش ربح منخفض في بيع الوحدة الواحدة. وجراء تحقيق هذا الهامش الربحي تستطيع شراء المعدات الجديدة التي من خلالها يمكن تحسين تكلفة الإنتاج.

3- استراتيجية التركيز: Focus Strategy

ومن خلال اتباع هذه الاستراتيجية يتم التركيز على قطاع سوقي محدد، وذلك من خلال التعامل مع منظمة جغرافية معينة أو أن تركز على قطاع معين من المستهلكين، وتستند فكرة هذه الاستراتيجية على تقسيم السوق إلى قطاعات، وبالتالي تقوم المنظمة بتركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية في قطاع محدد بدلا من السوق كاملاً .

المزيج التسويقي: Marketing Mik (4'pa)

إن تحديد الهدف التسويقي وتحليله، يتطلب من المنظمة ان تضع مزيج تسويقي بعناصره الأربعة المعروفة (المنتج، المكان، الترويج، والتسعير) ومن الجدير بالذكر أن هذه العناصر تتباين وفقا ما يخصص لكل عنصر من إمكانات تبعا لحاجة الهدف التسويقي، وبناءً على ذلك فإن المنظمة ومن خلال الاستراتيجيات المتبعة يمكنها أن تحقق حالة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين [11] .

ويطلق على عناصر المزيج التسويقي اسم (4p's) وذلك عائد إلى أن كل واحد من هذه العناصر يبدأ بحرف (p).

وباستخدام هذا المزيج بعناصره الأربعة يمكن الاستجابة للسوق، فمن خلال تحكم المنظمة بهذا المزيج تستطيع أن تقدم برنامجا تسويقيا يمكنه إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وسوف يتم تناول هذه العناصر بشيء من التوضيح الموجز (12).

1- المنتج (product):

يعرف المنتج بأنه (أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية او غير المادية تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد، وأن كلمة الخصائص التي ذكرت في التعريف تتضمن الجزء الظاهري للسلع الملموسة مثل الغلاف أو الطعم.. الخ، أما الجزء الآخر فهو الضمني مثل مدى الإشباع أو النواحي النفسية المرتبطة بالسلع.

وفيما يتعلق بالخدمة أو الفكرة باعتبارهما منتج فإن خصائصهما الضمنية هي المكون الأساسي لها بغض النظر عن الجوانب المادية الظاهرة المرتبطة بتقديم الخدمة أو الفكرة من قبل مقدم الخدمة أو الفكرة (13) .

ويعد عنصر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي نظرا لعلاقته المباشرة في عملية إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فبعد أن تتعرف المنظمة على رغبات وحاجات المستهلكين من خلال ما تقوم به من بحوث التسويق ، فإنها تقوم بتصنيع المنتج بالخصائص والمواصفات المطلوبة التي تلائم وتشبع تلك الحاجات والرغبات، أو أن تقوم بتقديم اعتبارات معينة تتعلق بالمنتج تلائم الحاجات والرغبات كالتعبئة والتغليف وغيرها (14) .

والجدير بالذكر أن المنظمات تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها من خلال تنويع ما تقدمه من منتجات أو تقوم بتطوير المنتجات الحالية، وهذه المسألة مهمة جدا إذا ما أرادت تلك المنظمة أن تحافظ على بقائها وازدهارها.

وتتضمن القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج عملية التصميم له، وتصميم الغلاف، واختيار الاسم،أو العلامة التجارية، ومتابعة المنتج خلال دورة حياته، فضلا عن تقديم منتج جديد إلى الأسواق المستهدفة [15] .

2- المكان (Place):

من الضروري قبل الدخول في حيثيات التوزيع، أن نبين ماذا يقصد بالقنوات التوزيعية والتي تعني (مجموعة من الأفراد والمنظمات التي تعنى بعملية تدفق المنتجات إلى المستهلك [16] . وتعد القنوات التوزيعية المستخدمة من قبل المنظمة، أحد الوسائل التي يمكن للمنظمة أن تحقق بها أهدافها الاستراتيجية، ففضلا عن كونها وسيطا لإتمام عمليات المبادلة فهي تعمل على توفير المنفعة الزمانية والمكانية للمستهلك، فهذه القنوات تعمل لها تأثير مباشر على الزمن اللازم لتسليم المنتج، الخدمة للمستهلك. فالمنظمة من خلال القنوات التوزيعية تسعى إلى جعل المنتجات متوفرة بالكمية المطلوبة للعديد من المستهلكين مع تقليل تكاليف التوزيع المادي (التخزين، النقل، والمخزون السلعي) إلى أقل ما يمكن والقنوات التوزيعية تضم العديد من الوسطاء المشاركين في تلك القنوات (تجار الجملة وتجار التجزئة).

كما أن القنوات التوزيعية يمكن لها أن تضفي الكثير من القيمة على ما يتم توزيعه من خلالها، ويتأتى هذا من خلال الخدمات العديدة مثل خدمة تقسيم الحجم الكبير إلى أحجام صغيرة ، لكي يتمكن المستهلك من شراءها ، خدمة التخزين، وخدمة عرض المنتجات... الخ [17] .

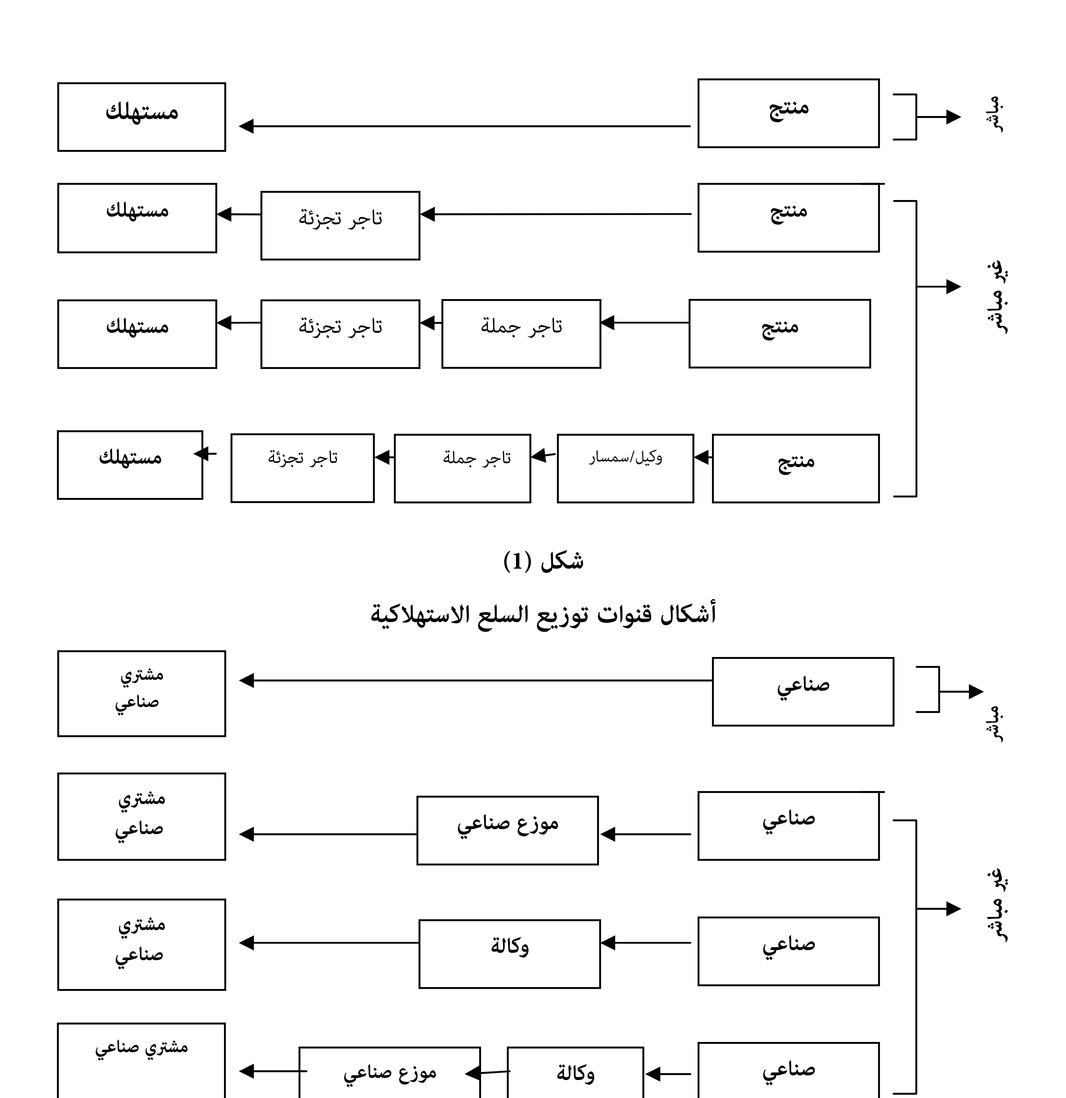
وأن السياسات التوزيعية تحتوي على بعض الجوانب التي ترتبط باختيار قنوات التوزيع، والبعض الآخر منها يتعلق بالتخزين والنقل، فضلا عن تدريب رجال البيع... الخ.

والقرارات التسويقية الخاصة بالتوزيع تتعلق باختيار المنفذ التوزيعي، المحافظة على المنفذ التوزيعي، تحديد نطاق التوزيع، توزيع شامل، انتقالي، محدد، كما تتضمن القرارات إدارة هذه القنوات .

أنواع القنوات التوزيعية:

هناك عدة أنواع من القنوات التوزيعية يمكن أن تختار منها المنظمة ما يناسبها وفقا إلى عدة اعتبارات مثل: المستهلك، المنتج، المنافسة، القنوات البديلة... الخ.

وسوف يتم توضيح القنوات التوزيعية وفقا إلى نوع المنتج (منتجات استهلاكية – سلع صناعية- الخدمات) وفق الأشكال التالية:

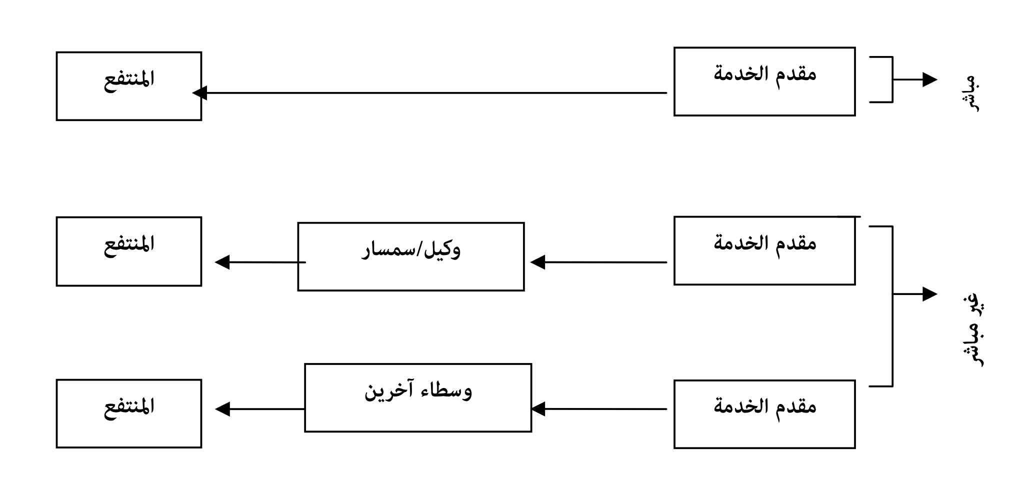


شكل (1)

أشكال قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

شكل (2)

أشكال قنوات توزيع السلع الصناعية



شكل (3)

أشكال قنوات التوزيع للخدمات

3- السعر (price):

يعرف السعر بأنه (مجموعة القيم التي يحصل عليها المستهلك نتيجة امتلاكه أو استخدامه للسلعة أو الخدمة) [18] . وتعد عملية التسعير مسألة في غاية الاهمية في تصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة، لكون السعر يأخذ الكثير من الاهمية عند المستهلكين وخاصة عند الشراء. وعادة لا يمكن أن يتم تحديد السعر إلا بأخذ مجمل المتغيرات الداخلية والخارجية [19] .

إن العلاقة التي تربط المستهلك بالمنظمة غالبا ما تتم من خلالها السعر، حيث أن السعر ينظر آلية من وجهة نظر المستهلك على انه مقياس للقيمة، وفي بعض الأحيان نجد أن المستهلك يتخذ السعر مقياسا لجودة المنتج [20] .

وأهداف التسعير ما هي إلا أهداف عامة، تبين من خلال ما تريد المنظمة أن تحققه من خلال أنشطتها السعرية كون التسعير يؤثر على قرارات تتعلق بالجوانب المالية والمحاسبية وغير.

وهناك ثلاث مجموعات من الأهداف السعرية وهي [21] :

1- أهداف ربحية: وهذه تكون ضمن الأهداف الرئيسية لمعظم المنظمات، والتي تعمل لتحقيق الأرباح والعمل لزيادة ذلك الحجم من الأرباح.

2- أهداف بيعية: والتي تكمن غالبا لبعض المنظمات في زيادة حجم المبيعات، وهذا مما يتمثل بمعدل المبيعات عبر فترة زمنية محددة غالبا ما تكون سنة واحدة.

3- أهداف راهنة: وهي غالبا ما تكون من أجل معالجة ظاهرة آنية تستهدفها المنظمة، ومثال على ذلك ما يتعلق بمجابهة الأسعار المنافسة أو تحقيق الاستقرار في الأسعار أو لتكوين صورة جيدة عن المنتج في ذهن المستهلكين. وتؤثر في عملية التسعير مجموعة من العوامل والمحددات يمكن إجمالها بالآتي [22] :

1- خصائص السلعة.
2- دورة حياة السلعة.
3- خصائص المستهلك.
4- العرض والطلب على المنتج.
5- أهداف المنظمة.
6- أهداف التسعير.
7- اعتبارات أخلاقية.
8- القطاعات السوقية.
9- درجة المنافسة.
10- أسعار خدمات عناصر الإنتاج.
11- دورة الأعمال.
12- السياسات الاقتصادية.

فضلا عن أن قرارات التسعير تعد ذات تأثير في جمع عناصر المزيج التسويقي الأخرى. ومن حيث أهمية التسعير في الاستراتيجية التسويقية فإنه يحتل المرتبة الأولى بذلك.

4- الترويج (Promotion) :

تعد الوظيفة الرئيسية للترويج هي تعريف المستهلك المحتمل بالمنتج من حيث خصائصه، ووظائفه ، ومكان تواجده في الأسواق، وكذلك السعر الذي يباع به، فضلا عن محاولة اقناع المستهلك بأن يقوم بشراء ذلك المنتج . أي هو توصيل المعلومات من البائعين إلى المشترين حول المنتجات بهدف التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك.

وبعبارة أخرى فهو يهدف إلى إخبار المستهلكين وإثارة انتباههم حول المنتجات المعروضة للبيع في الأسواق وبكلمات أخرى، يمكن القول أن هدف الترويج هو عملية اتصال متعددة الأشكال هدفها تحقيق وتنشيط الطلب على ما هو معروض من منتجات وذلك من خلال استخدام وسائل الترويج المختلفة.

عناصر المزيج الترويجي (Promotion Mix) [23] :

1- الإعلان:

يعرف الإعلان بأنه (أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ترتبط بسلعة أو خدمة بواسطة منظمة ما، أو شخص معين). أما المعلن فهو (أي شخص أو منظمة يقوم بالاتصال غير الشخصي من خلال عدة وسائل بهدف توجيه رسالة معينة الى مجموعة مستهدفة محددة من الجمهور).

2- النشر:

ويعرف النشر بأنه (أي رسالة أو معلومات خاصة بالمنظمة تظهر في وسائل الإعلام في شكل خبر أو عدة أخبار عن المنظمة أو السلع التي تنتجها دون أن تتحمل المنظمة أي نفقات).

3- تنشيط المبيعات:

هو مجموعة من الأنشطة الترويجية (بخلاف الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة والنشر) التي تستهدف إثارة الطلب من قبل المستهلك من ناحية وتحسين الأداء التسويقي من ناحية أخرى. ويعد تنشيط المبيعات بمثابة جسر بين البيع الشخصي والإعلان، وخاصة فيما يتعلق بتنسيق الجهود بينها.

4- البيع الشخصي [24] :

وهو اتصال وجها لوجه بين البائع والمشتري، ويعد البيع شخصي اكثر فاعلية في عملية الاقناع من الإعلان، فضلا عن أن البيع الشخصي يولد تغذية مرتدة فورية تجعل البائع أن يتعامل مع إجابة المشتري بشكل فوري.

5- التغليف:

ابتكار أو تصميم لمنتج معين، حيث أن التغليف يساعد في الترويج والتعريف بالمنتجات.

6- العلاقات العامة : [*]

وتتمثل بالاتصالات التي تقيمها المنظمة مع العديد من الأطراف سواء مجهزين وأفراد ومنظمات أخرى، والتي من خلالها تتوثق علاقة المنظمة بالمجتمع.

---

[*] بعض الكتاب يرون أنه ليس بالضرورة أن ترتبط العلاقات العامة بالمزيج الترويجي، فهي تعد أحد وظائف المنظمة التي تسعى إلى توطيد وتحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي، وتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة.

وتتأثر استراتيجية الترويج بعدد من العوامل نذكر منها: [25]

1- الموارد المتاحة.

2- طبيعة السلعة.

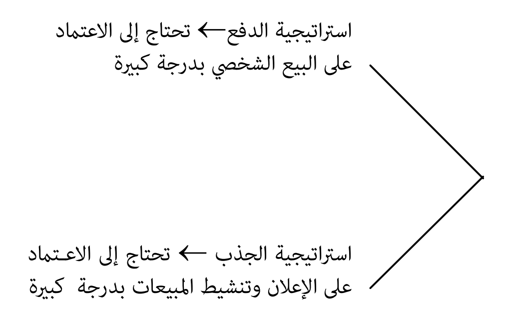
3- الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

4- دورة حياة السلعة.

5- طبيعة السوق.

6- استراتيجية السلعة- السوق.

7- ميزانية الترويج.



التخطيط التسويقي:

التخطيط لا يختلف في طبيعته وخطواته باختلاف الأنشطة والخطوات تتصف بالعمومية مثل مبادئ الإدارة إلا أن الاختلاف أن وجد فيكون في المدى الزمني للخطة وأساليب التنبؤ وآلية تنفيذ الخطة، فضلا عن اختلاف الأهداف وأن هذا الاختلاف يعود إلى جملة من العوامل مثل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، حجم المنظمات، مهارة القائمين على التخطيط، أهداف المنظمات... الخ.

وتعد الخطة التسويقية الأداة الرئيسية لتوجيه وتنسيق الجهود التسويقية، والمنظمة التي تسعى الى تحسين فعاليتها يفترض أن يكون لها خطة تسويقية محددة تقوم على الأخذ بجميع المتغيرات والعوامل المؤثرة في التخطيط بنظر الاعتبار.

مفهوم التخطيط التسويقي:

هو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة من أجل تحقيق الاهداف التسويقية لها، فالتخطيط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة

المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتمر المنظمات بشكل عام ببعض العمليات الإدارية لتطوير الخطط التسويقية.

وتنبع أهمية التخطيط التسويقي من التعقد البيئي شديد التنافس والتي تعمل في كنفة منظمات الأعمال، فجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية تعمل وتتفاعل بشكل معقد وتؤثر في مقدرة المنظمة في الوصول إلى مبيعات مربحة. أن من واجب المديرين في المنظمات أن يكون لديهم بعد في الرؤيا والفهم الشامل لكيفية تفاعل هذه المتغيرات، حيث يرى كثير من المديرين أن وجود تحديد وتصنيف بعض إجراءات الخطط التسويقية يساعد بصورة أو بأخرى في زيادة التعقل، وفي الحد من تعقيد بعض العمليات، وإضافة إلى البعد الواقعي لآمال المنظمات في المستقبل[26].

الخطة التسويقية:

أن الخطة التسويقية هي أحد نواتج العملية التسويقية. ووضع الخطة التسويقية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، والخطة التسويقية تتكون من المكونات التالية: [27]

1- ملخص للمديرين: تقديم نظرة عامة ووافية عن الخطة المقترحة وإعطاء ملخص عن الجوانب المختلفة للخطة،وبشكل خاص عن أهم الأهداف والتوصيات في الخطة.

2- الموقف التسويقي الحالي: تقديم البيانات الكافية عن خلفيات السوق والمنتجات.

3- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذلك نقاط القوة والضعف، وذلك فيما يتعلق بمنتجات المنظمة.

4- وضع الأهداف: تعريف بالأهداف التي تسعى الخطة إلى تحقيقها في مجالات أحجام المبيعات والحصة السوقية وكذلك الربح المستهدف.

5- استراتيجية التسويق: تقييم المدخل التسويقي الذي سوف يتم استخدامه من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

6- برامج التنفيذ والخطة التفصيلية: وتتضمن إجابات حول:

أ- ما الذي يجب القيام به.

ب- من سيقوم بذلك.

ج- متى يتم القيام بذلك.

د- تكلفة هذا التصرف.

7- قائمة الأرباح والخسائر المتوقعة: التنبؤ بالنتائج المتوقعة من الخطة.

8- الرقابة والمتابعة: تحديد كيفية متابعة ورقابة الخطة، والتأكد من تحقيق الأهداف.

تنظيم وظيفة التسويق :

ان أول وأهم ما يجب التفكير فيه عند تنظيم وظيفة التسويق هو أين تقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي وما هي الضرورة في تخصيص (إدارة أو قسم) لتمارس تلك الوحدة الإدارية مهام ونشاطات الوظيفة التسويقية.

فهذه الوظيفة هي من الوظائف المساندة لوظائف أخرى مثل إدارة الإنتاج، فهي التي تجمع المعلومات من خلال بحوث التسويق عن البيئة التسويقية التي تعمل في ظلها المنظمة.

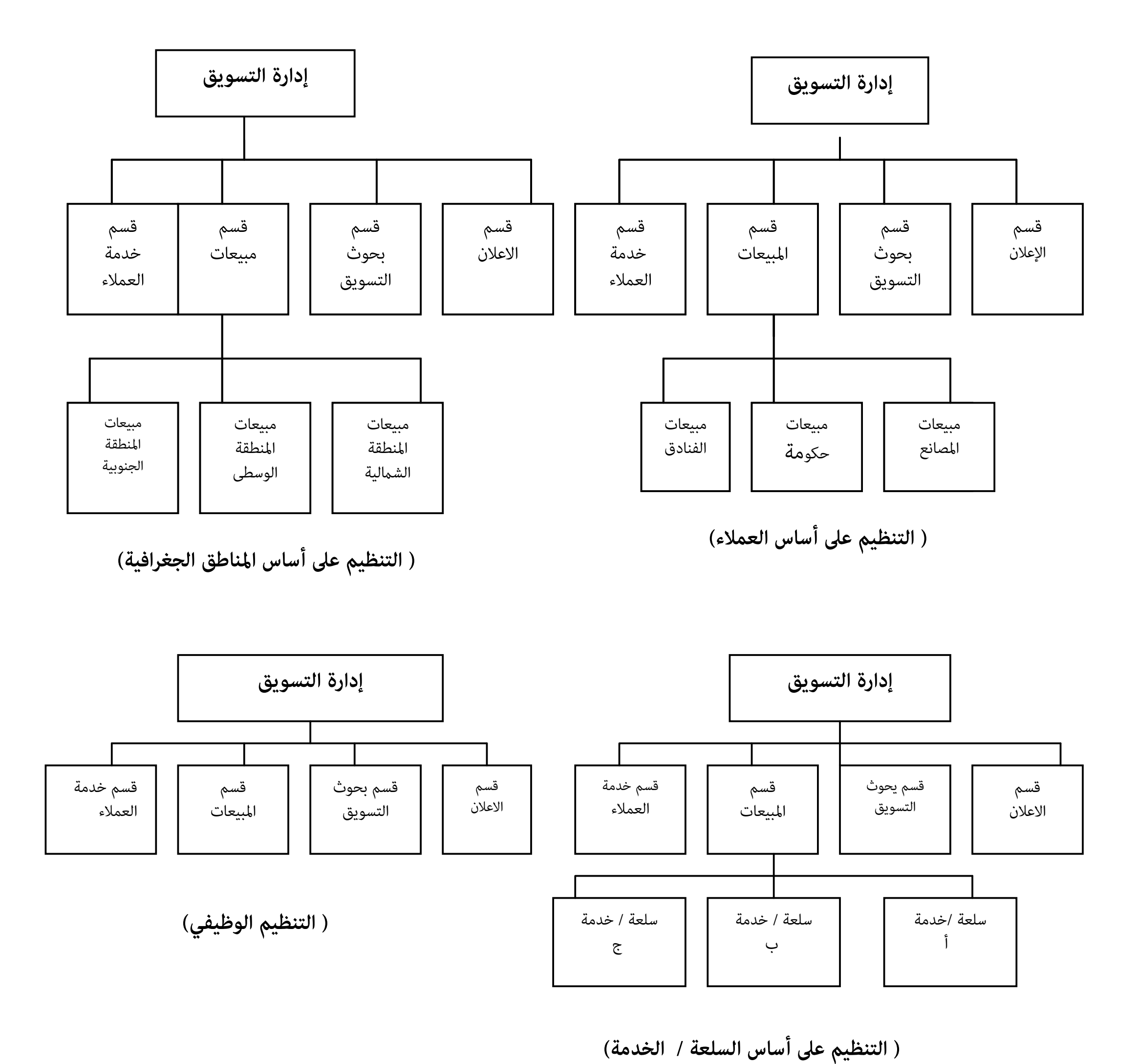
وتعد وظيفة التسويق وظيفة استشارية، يبدأ عملها ما قبل البدء بالإنتاج وتبقى مستمرة الى ما بعد الانتهاء من الإنتاج. وهناك بعض الاعتبارات التنظيمية التي تؤثر في موقع الوظيفة التسويقية في الهيكل التنظيمي [(28)] :

1- الانتشار الجغرافي: حيث إذا كانت المنظمة لها عدة فروع في مناطق جغرافية مختلفة ومنتشرة ، فإن ذلك يفرض على المنظمة أن تتبع هيكل تنظيمي قائم على أساس التنظيم وفق المناطق الجغرافية.

2- تنوع عملاء المنظمة: عندما تتعامل المنظمة مع عدد مختلف من العملاء وفق السلع / الخدمات التي تقدمها ، فإن ذلك يتطلب أن تقوم بتخصيص أقسام محددة لكي تتعامل مع كل شريحة بشكل محدد، وهذا يتطلب تنظيم وظيفة التسويق وفق أساس العملاء.

3- تنوع السلع / الخدمات: عندما تتنوع السلع / الخدمات التي تنتجها المنظمة وتقوم وظيفة التسويق بتسويقها، فإن ذلك يفرض على المنظمة ان تتبع التنظيم القائم على أساس نوع السلعة.

4- حجم الواجبات: أن حجم الواجبات الملقاة على عاتق وظيفة التسويق ينعكس في تحديد الحجم الذي سوف تكون عليه تلك الوظيفة، مما يجعل المنظمة ان تقرر فيما إذا تخصص إدارة مستقلة لها عندما تتعدد وتتشعب واجباتها أم تقتصر على تخصيص قسم في حالة محدودية الواجبات التي تؤديها مما يفرض على المنظمة أن تتبع تنظيم وظيفي يوضح أهم النشاطات التي تمارسها تلك الإدارة. وفيما يلي أشكال مختصرة توضح طرق التقسيم التنظيمي لهذه الوظيفة.



(التنظيم على أساس العملاء)

(التنظيم على أساس المناطق الجغرافية)

(التنظيم على أساس السلعة / الخدمة)

(التنظيم الوظيفي)

أسئلة الفصل

1. وضح مفهوم التسويق مستعرضا وجهات نظر مختلفة؟
2. اشرح المنافع التي يخلقها النشاط التسويقي؟
3. اذكر النقاط التي تبين مدى الأهمية للوظيفة التسويقية في منظمات الاعمال؟
4. للوظيفة التسويقية جملة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها. اذكر تلك الأهداف؟
5. للعملية التسويقية ثلاثة أبعاد أساسية وضح بالتفصيل تلك الأبعاد؟
6. وضح بشكل موجز مفهوم كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي؟
7. اشرح مفهوم وأهمية التخطيط التسويقي؟
8. بين ما هي مكونات الخطة التسويقية؟

مصادر الفصل

1- د. محمد عبيدات، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الشرق الأوسط للطباعة، عمان 1989.

2- Kurtz, L. David & Boone E. houis, Marketing , 3rd., Dryden press, 1987.

3- فهد سليم الخطيب، ومحمد سليمان عوا، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

4- د. أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

5- د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

6- د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مؤسسة شباب الإسكندرية، 1998.

7- د. أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، مصدر سابق.

8- د. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مصدر سابق.

9- د. عبد السلام ابو قحف، أساسيات التسويق، مصدر سابق.

10- د. عبد السلام ابو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002 .

11- د. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000 .

12- د. عبد السلام أبو قحف، التسويق : مدخل تطبيقي ، مصدر سابق.

13- د. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

14- د. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مصدر سابق.

15- د. عبد السلام ابو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

16- د. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مصدر سابق.

17- د. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

18- زياد محمد الشرمان وعبد الغفور، عبد السلام، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

19- د. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مصدر سابق.

20- د. عبد السلام ابو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

21- د. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مصدر سابق.

22- د. عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

23- د. عبد السلام ابو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

24- د. ابي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مصدر سابق.

25- د. عبد السلام ابو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، مصدر سابق.

26- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، ترجمة: صالح محمد الدويشي، ود. محمد عبد الله العوض، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها، 1996 .

27- د. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 .

28- د. عيد عريفج وآخرون، وظائف منظمات الأعمال: منظور نظمي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002 .

الفصل الخامس

الوظيفة المالية

- ماهية الوظيفة المالية
- أهمية الوظيفة المالية وأهدافها
- التخطيط المالي
- السيولة والربحية
- تنظيم الوظيفة المالية
- الرقابة المالية
- أدوات الرقابة المالية

الوظيفة المالية

Financial Function

ماهية الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لأي مشروع قائم. فالادارة المالية هي المسؤولة عن الخطط وتوفير احتياجات المنظمة من الأموال سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل وبأقل التكاليف الممكنة. وبالإضافة إلى ذلك فهي تشمل المسؤولية عن ادارة أموال المنظمة بالطريقة الأفضل وكذلك وضع وتطبيق نظام للرقابة المالية يغطي كافة النواحي المالية بالمنظمة.

إن الوظيفة المالية لا تقتصر على المشاريع القائمة بل تتعدى ذلك لتشمل المشاريع في طور التأسيس, حيث تقوم الوظيفة المالية باداء مهام أساسية في مجال تنظيم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وتحديد الحجم الأمثل لرأس المال, بالإضافة إلى المسؤولية عن اصدارات الاسهم والتنسيق مع البنوك لتنظيمها والتعهد بتغطيتها.

لقد كانت الادارة المالية قديماً جزءاً من علم الاقتصاد, إلا أنه ومع بدايات العشرينات من القرن العشرين ابتدأت الادارة المالية تظهر كعلم مستقل بعد أن تم اثراؤه بمؤلفات المتخصصين وأدبيات الباحثين. إلا أن مصطلح الادارة المالية ضمن المفهوم التقليدي كان يشمل وسائل الحصول على الأموال وتدبيرها لمواجهة الاحتياجات المالية للمنظمة. أما المفهوم الحديث للادارة المالية فقد أصبح يشمل بالاضافة إلى تدبير الأموال عملية صرف هذه الأموال، مع الاهتمام بالاستخدام الأمثل لهذه الأموال.

أهمية الوظيفة المالية وأهدافها :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المشروع وذلك لما للقرارات المالية من تأثير كبير على استمرار المشروع ومدى تحقيقه للارباح. فكثير من هذه القرارات كبناء مصنع جديد أو التوسع في مشروع مالي أو انتاج منتج جديد أو زيادة رأس المال أو الحصول على قرض من المؤسسات لابد وأن يكون له أثر كبير على مستقبل المشروع: نجاحة أو ربما فشله. وبالتالي فعلى المدير المالي أن يتوخى الدقة في التحليل والمصداقية في التوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات.

أما من حيث أهداف الادارة المالية, فانها تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة ورسالتها وأهدافها. ففي حالة المنشآت الربحية فان أهداف الادارة المالية تختلف عنها في حالة المنشآت غير الربحية كما هو الحال في معظم الدوائر الحكومية والجمعيات الخيرية.

ان تعظيم الارباح Maximization of profits قد يأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية في أي مشروع تجاري أو صناعي أو خدماتي إلى تحقيقها. لكن هذا المفهوم مرتبط كذلك بالتوقيت فقيمة التدفقات النقدية في هذا العام لاشك أنها أكبر من قيمة التدفقات النقدية نفسها التي سوف تتحقق في العام القادم مثلاً وهذا يعود إلى القيمة الحالية للنقود وفي هذا يقول د. جميل أحمد توفيق وزميله [1] أنه غالباً ما يقوم ملاك المشروع بتفويض السلطة التي بايديهم إلى المديرين. وقد ظهر في السنوات الأخيرة اتجاه ينادي بان هؤلاء المديرين أثناء ادارتهم لمنظامتهم لا يهدفون إلى تعظيم ثروة الملاك بل إنهم يهدفون إلى تحقيق ربح عادل وحصة مناسبة من السوق. بالإضافة إلى ذلك فلا يقتصر اهتمام المديرين على الملاك فقط, بل يتعداهم إلى العاملين والعملاء الموردين والمجتمع. وكذلك فقد يقوم المديرين بتعظيم منفعتهم الخاصة على حساب ثروة الملاك,

فالمرتبات العالية للمديرين ومشاركتهم في الأرباح وحقهم في شراء أسهم المنظمة بأسعار منخفضة كلها اعتبارات تؤدي إلى انقاص ثروة الملاك.

إن تعظيم ثروة الملاك يعتبر هدفاً استراتيجياً بالنسبة للإدارة المالية, وذلك يرجع لعدة أسباب (2):

1- يعتبر تعظيم ثروة الملاك استراتيجية طويلة الأجل, تعمل على تعظيم القيمة المالية لاستثمارات الملاك, باقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق. وفي ظل هذه الاستراتيجية فان المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد, لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منهما. وهل يوجد ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر أم لا. وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر يمكن بناء الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنظيم ثروة الملاك في ظل المستوى القبول من المخاطر.

2- تأخذ استراتيجية تعظيم الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها وبذلك فان لمعرفة المستثمرين والملاك لسياسة الشركة ومدى استقرار توزيعاتها تأثير على القيمة السوقية للسهم. وكما نعلم فان أي زيادة في القيمة السوقية للسهم الذي يمتلكه أي مستثمر تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته.

التخطيط المالي :

يعتبر التخطيط المالي الخطوة الأولى والأساسية في الوظيفة المالية, فالتخطيط المالي ضروري وذلك حتى تتمكن الادارة المالية من التنبؤ واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمجابهة أي أمور غير متوقع حدوثها. إجمالاً فان التخطيط المالي يتضمن الانشطة التالية:

أولاً: تقدير الاحتياجات المالية :

تقوم المنظمة بتقدير احتياجاتها من الأموال للفترات القادمة في ضوء الخطط المستقبلية التي تضعها وتترجمها إلى أرقام من خلال الموازنات التقديرية وقد تحتاج المنظمة إلى أموال لزيادة استثماراتها في الاصول الثابتة والمتداولة اذا ماوصلت الطاقة الانتاجية لديها إلى حد لا تستطيع فيه تلبية الطلب على منتجاتها أو خدماتها.

وتتطلب تلك الاستثمارات, سواء كانت استثمارات لزيادة قدرة المنظمات الانتاجية في صورة إضافة خطوط إنتاج مثلاً أو استثمارات في صورة رأس مال عامل, تتطلب أموالاً إضافية ينبغي على المنظمة أن تقدرها وتديرها بالشكل السليم. إن تقدير الاحتياجات المالية للمنظمة من صميم عمل المدير المالي, لذلك فان عليه أن يتفهم الاجراءات والاساليب العلمية والعملية اللازمة لتقدير هذه الاحتياجات حتى يتفادى حدوث مشاكل مترتبة على عدم ملائمة التدفقات النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجية[3].

ثانياً: تحديد مصادر الحصول على الأموال :

تنقسم مصادر الحصول على الاموال بالنسبة إلى أي منظمة إلى قسمين:

1- المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية رأس المال وزيادة رأس المال أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها وكثير من المنظمات وخاصة المنظمات الصغيرة تعتمد في هيكلها التمويلي على رأس مال ملاكها أي الاموال المملوكة فقط من قبل المالكين وذلك في تمويل احتياجاتها المالية.

2- المصادر الخارجية :

تشمل المصادر الخارجية إصدار السندات والاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المقرضة. فقد تعتمد بعض المنظمات على الاقتراض في هيكلها التمويلي بحيث يشكل الاقتراض نسبة كبيرة بالقياس مع الملكية.

إن كلا من هذين النوعين من المصادر له تكاليفه المتعلقة به وعلى الادارة الجيدة أن تلجأ إلى المصادر الأقل تكلفة في هذا المجال مع مراعاة مراقبة نسبة المديونية وطبيعتها في حدود معينة. وهناك تصنيف آخر لمصادر الحصول على الأموال بالنسبة للمنظمات, حيث يمكن تقسيم التمويل هنا إلى نوعين كما يلي:

أولاً: مصادر التمويل قصيرة الأجل :

تستخدم المصادر قصيرة الأجل لتمويل النفقات الجارية أو الاحتياجات قصيرة الاجل كتمويل المخزون والذمم النقدية وغيرها.

ومن أهم هذه المصادر:

أ- الائتمان المصرفي:

تعتبر البنوك التجارية من أقدم المؤسسات المالية التي تقوم بتمويل الشركات من اجل تغطية نفقات أنشطتها التجارية. إن من أهم أسس تشغيل موارد البنك التجاري الربحية والسيولة والضمان فأساس كل عملية من عمليات التوظيف لأموال البنك بغض النظر عن مصادرها هو الثقة بأن الأموال التي يقرضها البنك سوف تعود إليه في الأجل المتفق عليه, لذا يتوقف اقدام البنك على منح القروض لمتعامل ما على مدى الثقة التي يوحيها هذا المتعامل إلى البنك من حيث متانة مركزة المالي ومدى احترامه لمتعهداته وكيفية قيامه بالوفاء بها ثم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها تأميناً للوفاء بتلك التعهدات[4].

ان هذا النوع من الاقتراض يشمل اجمالا ما يسمى بعناصر التسهيلات الائتمانية المباشرة والتي تتضمن:

أ- الجاري مدين (الاعتماد البسيط): وهو اتفاق بين البنك وعميله ينص على حق المقترض في سحب مبالغ بسقف أعلى خلال فترة محددة, على الأغلب سنة واحدة.

ب- الكمبيالات المخصومة: حيث يمكن لأي تاجر أن يقوم بخصم الكمبيالات التي يحتاجها في البنك التجاري الذي يتعامل معه ويحصل على الأموال التي يحتاجها.

جـ- القروض: ومنها القروض المضمونة وغير المضمونة, ومنها المضمونة بضمان شخصي أو عيني.

أما بالنسبة إلى التسهيلات الائتمانية غير المباشرة فهي تشمل أساساً التوظيفات غير النقدية كالاعتمادات المستندية وخطابات الضمان.

وتمثل القروض قصيرة الأجل معظم قروض البنوك وذلك لما يحققه الاقتراض قصير الأجل من مزايا حيث يتصف بالمرونة مقارنة بالتمويل عن طريق زيادة رأس المال بالإضافة إلى تناسبه مع الفترات التي تحتاج المنظمة فيها إلى أموال[5].

ب- الائتمان التجاري :

وهو ائتمان يحصل عليه المشتري بالأجل من البائع بعد اتمام اجراءات شراء البضاعة إذ يلعب الائتمان التجاري دوراً مميزاً في الحياة العملية في وقتنا الحاضر, فيعتبر البيع الآجل سواء بكمبيالات أو بدون كمبيالات, من أهم الوسائل لزيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة القدرة التنافسية.

وقد يصاحب عملية الائتمان التجاري بعض الحوافز التي يضعها البائع لتشجيع المشتري على تسديد التزاماته قبل موعد استحقاقها بنسبة معينة اذا تم السداد خلال فترة محددة.

ومن أهم مزايا الائتمان التجاري أنه لا يترتب عليه أية فوائد اضافية بالإضافة إلى أن اجراءات الحصول عليه سهلة وليست معقدة وقد يتخذ الائتمان التجاري أحد الاشكال التالية:

1- رصيد جاري مدين حيث يتفق المشتري مع التاجر أن يزوده على الحساب بالبضائع التي يرغب بشرائها بشرط أن لا يتجاوز الرصيد المدين للمشتري حد أعلى محدد.

2- الكمبيالات: الكمبيالة هي سند أو محرر مكتوب يتضمن تعهد محرره بدفع مبلغ محدد لأمر المستفيد بمجرد الاطلاع على السند أو في ميعاد معين, ولا ينبغي أن تكون الكمبيالة معلقة على شرط يطلب تنفيذه.

ثانياً: مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل :

يستخدم هذا التمويل اجمالا لتمويل الاحتياجات متوسطة وطويلة الأجل كالاصول الثابتة. ويتضمن التمويل متوسط وطويل الاجل عدة مصادر من أهمها:

أ- الاسهم:

السهم هو جزء من رأس المال وبالتالي فان للمساهم مهما كانت حجم مساهمته عدة حقوق وعليه عدة واجبات. صاحب السهم يحق له الحصول على نصيب من الارباح الموزعة, كما يحق له حضور اجتماعات الهيئة العامة أو الجمعية العمومية للمساهمين والتصويت في عملية انتخاب مجلس الادارة والترشيح لعضوية مجلس الادارة ضمن شروط معينة يحددها نظام الشركة, كما يحق له الحصول على نصيبه من نتائج تصفية الشركة في حالة التصفية.

يمكن للشركات المساهمة العامة إجمالاً الحصول على أموال اضافية لتمويل عملياتها من خلال طرح أسهم إضافية وهذه الاسهم إما أن تطرح بنفس قيمتها السوقية أو أن تطرح بعلاوة اصدار أي تكون قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الاسمية, أو بخصم أي تكون قيمتها السوقية أقل من قيمتها الاسمية.

ب- اسناد القرض:

أسناد القرض هو أداة دين يتعهد بموجبها مصدر الاسناد بدفع قيمتها إلى حاملها في تاريخ محدد سلفاً, بالإضافة إلى منحه فائدة كنسبة مئوية من قيمة الاسناد في فترات محددة. وقد نصت المادة 2/86 من قانون الشركات الأردني على أن أسناد القرض هي وثائق ذات قيمة اسمية واحدة قابلة للتداول وغير قابلة للتجزأة تعطى للمكتتبين مقابل المبالغ التي أقرضوها للشركة قرضاً طويل الأجل.

يوفر الأسناد لحامله عدة مميزات من أهمها ثبات واستمرارية العائد, بالإضافة إلى عدم تذبذب الاسعار إلا في حدود ضيقة, مما يوفر أمان أكبر ومخاطر أقل ولكنه مقابل هذه المميزات هناك مخاطر قد يتعرض لها حامل الاسناد من أهمها مخاطر تقلب أسعار الفائدة ومخاطر السيولة في حالة تدني درجة ملاءة الاصدار.

جـ- عقود التأجير :

عرف المعيار المحاسبي الدولي رقم (17) عقد الايجار بأنه عبارة عن اتفاقية يعطي المؤجر بموجبها إلى المستأجر حق استخدام موجودات معينة لفترة زمنية متفق عليها وذلك مقابل ايجار معين[6] وبالتالي فعقد التأجير ينظر إليه على أنه اتفاقية تتضمن السماح للمستأجر باستخدام آلات أو أجهزة أو معدات أو أجهزة كمبيوتر أو غير ذلك من الأصول الثابتة لفترة محددة مقابل قيام المستأجر بدفع مبالغ من النقود إلى المؤجر نظير استخدام الاصل والانتفاع به.

والتأجير يعتبر مصدر من مصادر التمويل بالنسبة للمستأجر, وذلك لأنه لايقوم بدفع ثمن الأصل مرة واحدة, بل يوفر تلك الأموال لاستثمارها في مجالات أخرى, ويقوم بدلا من ذلك بدفع أقساط محددة على فترات دورية وفي أغلب الاحوال يكون التأجير لفترة ليست قصيرة وبالتالي فهو يعتبر من أهم مصادر التمويل متوسط أو طويل الأمد.

د- الاقتراض متوسط وطويل الأجل :

قد يتم اللجوء إلى الاقتراض متوسط أو طويل الأجل وذلك لعدة أسباب منها عدم امكانية الشركة اللجوء إلى طرح أسهم جديدة للاكتتاب وعدم رغبة الادارة في تخفيض ثقلها ووزنها في مجلس الادارة نتيجة دخول مساهمين جدد. ويستخدم هذا النوع من الاقتراض لتمويل خطوط انتاج أو للتوسع في مشاريع قائمة.

يتوجب على الادارة المالية أن تقيم تأثير استخدام مصادر التمويل المختلفة على تكاليف المنظمة وبالتالي ربحيتها. ويفترض أن تكون المنظمة على اطلاع بالمصادر المتاحة وطبيعة كل مصدر وايجابياته وسلبياته ومدى توفره. كذلك على الادارة المالية ان تحدد تكلفة كل مصدر وما يلزم من إجراءات للحصول على الأموال من خلاله فالاجراءات الخاصة باصدار رأس المال تختلف عن تلك الاجراءات المتعلقة باصدار اسناد القرض, وذلك يختلف أيضا عن اجراءات الاقتراض المباشر من المؤسسات المالية والبنوك الأخرى[7].

وهناك خمسة عوامل تؤثر في تحديد قرار نوع التمويل [8]:

1- الملاءمة :

المقصود بالملاءمه هو الحصول على الاموال اللازمة المناسبة لنوع الاصول المستخدمة أو المشتراة- أي أن الادارة تسعى لأن تكون الأموال المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التي ستقوم بتمويلها. فتلجأ المنظمات عادة إلى تمويل أصولها المتداولة من خلال مصادر قصيرة الأجل والى تمويل أصولها الثابتة

من خلال مصادر طويلة الأجل فالأمر بالنسبة للاصول المتداولة يجب ان يكون المشروع قادر على الايفاء بالتزامات التمويل قصير الأجل وشروطه وذلك لامكانية تحويل هذه الأصول الى سيولة نقدية من خلال فعاليات النشاط التي يؤديها المشروع.

2- **الدخل المتحقق** :

يعتبر تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل واحداً من الاهداف الرئيسية للتخطيط المالي في اختيار نوع الاموال التي ستستخدم في الهيكل المالي. لذا فان المدير المالي يسعى لرفع معدل العائد أو الاستثمار عن طريق استخدام أموال الغير. أي أنه يقوم بالاستعانة باموال الغير لمساعدة رؤوس أموال أصحاب المشروع أو مالكيه في تمويل الاحتياجات المالية اللازمة لتسيير أنشطته.

3- **درجة المخاطرة** :

تمثل درجة المخاطرة احتمال حصول المالكين على نسبة معينة أو مقدار معين من العائد المتحقق, فالمالكين يأتون في المؤخرة عند تصفية المشروع لذا فالمالكين هم أول من يتحسس للمال عند فشل المشروع مثلاً. وعليه فهم أول من يتحمل أي مخاطرة تنجم عن عمليات الاستثمار للاموال. وهذا يوجب على الادارة المالية دراسة درجة المخاطرة التي يتوقع حدوثها لضمان استمرارية المشروع من ناحية واستمراره في تحقيق نسب معدلات عائد عالية وضمان حقوق المالكين من ناحية أخرى.

4- **المرونة** :

المقصود بالمرونة هنا إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعاً للتغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال فعند الاقتراض مثلاً لتمويل الاصول المتداولة, تبحث الادارة المالية عن مصدر تمويل قصير الأجل, إلى جانب ذلك, فهي تستخدم المصدر الذي يعطيها امكانية زيادة مقدار التمويل عند

الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ المقرر تسديده في حالة توفر السيولة غير المستخدمة لديه.
إن المشروع بحاجة إلى عامل المرونة في حالتي التوسيع والحاجة إلى الأموال وفي حالة الانكماش وتقليل الاموال المستخدمة.

5- **التوقيت** :

يعتبر التوقيت أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تكلفة الأموال المقترضة. ويمكن هذا العامل من الحصول على وفورات لها أهمية من خلال التوقيت السليم لعمليات التمويل والاقتراض لذا يجب على الادارة المالية الاخذ بهذا العامل عند اتخاذ القرار المالي المتعلق بالتمويل.

ثالثاً: تخطيط استثمارات الاموال :

من المهم أن تعرف الادارة المالية بالمنظمة كيفية استثمار أموالها والتي تكون في مجالين اثنين هما:

أ- **الاستثمارات الرأسمالية : Capital Budgeting**

تعتبر القرارات المتعلقة بالاستثمارات الرأسمالية من أهم القرارت في حياة الشركة وذلك لما لها من تأثير كبير على الشركة ومستقبلها. وتتضمن الاستثمارات المالية العديد من القرارت كالقرارت المتعلقة بشراء الموجودات الثابتة.

وقد يكون الاستثمار متمثلا في الانفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها أو شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الانتاجية الحالية أو اضافة خطوط انتاجية جديدة. وفي الحالة الأخيرة, فان قرار الاستثمار يشمل عملية الاختيار بين الموجودات الجديدة ودراسة البدائل المتاحة. كما أن عملية الموافقة على شراء الموجودات الجديدة تعتمد على مقدار العوائد المصاحبة للاستثمار.

أما العنصر الثاني من عناصر الاستثمارات الرأسمالية فهو تحليل المخاطر وعدم التأكد والناتجة عن توقع تحقيق العوائد في المستقبل. وبالتالي يجب تقييم اقتراحات الاستثمارات الجديدة في ضوء كمية المخاطر المتوقعة. ويتضمن العنصر الثالث في قبول القرارت الاستشارية ايجاد معيار محدد للحكم على عوائد المشروع ومقارنتها بالتكلفة(9)

إن عملية تقدير الاستثمارات الرأسمالية تعتبر هامة وحساسة وتتطلب تخطيطاً مالياً دقيقاً, وذلك لأن الاستثمارات الرأسمالية تشكل نسبة عالية من إجمالي الأصول في أي شركة من الشركات.

ب- **الاستثمارات المتعلقة برأس المال العامل** : Working Capital Budgeting

ليس هنالك تعريف عام شامل لرأس المال العامل Working Capital إلا أنه يمكن التفريق بين مفهومين في هذا المجال:

1- إجمالي رأس المال العامل Gross Working Capital والذي يمثل كافة الأصول المتداولة كالنقدية في الصندوق والذمم المدينة وأوراق القبض والبضاعة بالمخازن.

2- صافي رأس المال العامل Net Working Capital والذي يمثل الفرق بين الاصول المتداولة والخصوم المتداولة.

ولمعرفة الاحتياجات المالية في هذا المجال فان ذلك يتطلب إعداد الموازنة النقدية, والتي تبين الرصيد النقدي المطلوب في كل شهر من الشهور التي تتضمنها الميزانية. فاذا كان النشاط متعدداً أو يتصف بالموسمية, فسوف يحدث عجز في النقدية في بعض الأوقات. وبصفة عامة فان من المناسب الاحتفاظ بنقدية كافية لمقابلة الاحتياجات فصيرة الأجل, ثم الاقتراض اذا ما ظهرت احتياجات طويلة الاجل. كما أن الاحتفاظ برصيد نقدي كبير لمقابلة أي ظروف طارئة خلال فترة

التخطيط كمدخل لتجنب عملية الاقتراض. قد يكون غير ملائماً. وبذلك نجد أن المشكلة هي المقارنة بين تكلفة الاقتراض والعائد الذي يمكن تحقيقه من استثمار الأرصدة النقدية بحيث يتقرر بناء عليه تقرير أيهما أفضل الاحتفاظ برصيد نقدي أو مقابلة العجز بالاقتراض [10]

وهناك عدة عوامل تتحكم في تقدير الاحتياجات المالية المقابلة لرأس المال العامل من أهمها:

1- طبيعة عمل المنظمة: هل هي منظمة انتاجية أو خدمية من المعروف أن المنظمات الانتاجية تحتاج إلى أموال أكثر من المنظمات الخدمية لتمويل رأس مالها العامل.

2- طول الدورة الصناعية. والمقصود بها طول الفترة بين البدء بعملية الانتاج وبين تحصيل ايرادات المبيعات فاذا كانت هذه الفترة طويلة فاننا لاشك سوف نحتاج إلى أموال أكبر.

3- نسبة المبيعات إلى إجمالي المبيعات, فكلما كانت هذه النسبة أعلى كلما أدى ذلك إلى أن تكون الاحتياجات المالية أقل.

4- حجم المخزون من المواد الخام أو المواد نصف المصنعة. فاذا كانت سياسة الشراء بكميات كبيرة فان ذلك يعني تجميد أموالاً كثيرة في المخازن. أما اذا كانت الادارة تتبع سياسة الاحتفاظ بالحد الادنى من المخزون أو سياسة الاحتفاظ بصفر من المخزون (Just- in-time (Jit فانها لاشك تحتاج إلى أموال أقل للاستثمار في رأس المال العامل.

5- سياسة السيولة التي تتبعها الشركة. على الرغم من أن السيولة أهم في الربحية في بعض المنظمات كالبنوك التجارية وغيرها, إلا أن على الادارة مهمة الموازنة الدقيقة بين متطلبات السيولة ومتطلبات الربحية. فاذا احتفظت المنظمة

بأموال في النقدية أكثر من اللازم, فان ذلك سيؤدي إلى تجميد أموالها بدون داع وإلى تخفيض ربحيتها.

أما اذا احتفظت المنظمة بأموال في النقدية أقل من اللازم فان ذلك قد يؤدي إلى أزمة مالية قد تـؤثر على حياة المنظمة.

السيولة والربحية :

تواجه الادارة المالية مهاماً كبيرة تعتمد على التوفيق بين أساسين رئيسيين هما: السيولة والربحيـة . فمن ناحية معينة تقع على عـاتق الادارة الماليـة وظيفـة اسـتثمار الأمـوال في مجـالات تحقـق أكـبر ربـح للمنظمة, ومن ناحية أخرى يجب على الادارة المالية بذل جهودها للمحافظة عـلى سـيولة تكفـي لمواجهـة الالتزامات التي على المنظمة بحيث تسدد هذه الالتزامات حسب استحقاقها.

ويقول شوقي حسين عبدالله [11] بان هناك نوعين من السـيولة أو اليسرـ المـالي, فهنـاك اصـطلاح اليسر المالي الحقيقي ويعني مقدرة الشركة على سداد جميع ديونها من أصولها في حالـة التصـفية. وهنـاك اليسر المالي الفني ويعني مقدرة الشركة على توفير النقديـة اللازمـة لسـداد التزاماتهـا الماليـة عنـدما تحـين مواعيدها. وقد تكون الشركة في حالة يسر مالي حقيقي بينما أموالها مقيدة في أصـول غـير النقديـة بحيـث تصبح معسرة من الناحية الفنية, وبالعكس بمعنى أن الشركة قـد تكـون في حقيقـة الأمـر معسرـة في حالـة تصفيتها, ولكنها لا تعاني من ذلك بسبب مقدرتها على سداد التزاماتها الجارية.

إن السيولة والربحية قد يعتبرا أساسين متناقضين, فكلما حاولت الادارة الماليـة اسـتغلال كـل مـا لديها من أموال لتحقيق الربحية كان لذلك تأثيراً على وضع المنظمة من حيـث الوفـاء بمتطلبـات السـيولة. والعكس بالعكس, فانه كلما احتفظت الادارة المالية بأموال في خزائنها كلما اسـتطاعت أن تفـي بمتطلبـات السيولة وأن تسدد التزاماتها في مواعيدها لكن ذلك يؤثر على مدى تحقيقها للارباح.

وبناء عليه, فان المعضلة الأساسية بالنسبة للادارة المالية تكمن في كيفية إدارة الاصول بحيث يتوفر لديها دائماً القدر المناسب من النقدية لمقابلة التزامات الشركة المستحقة, حتى تتمكن من استبعاد اخطار العسر المالي الفني والذي قد يكون من نتائجه إعلان افلاس الشركة اذا لم تستطع الشركة سداد التزاماتها في مواعيدها.

إن الادارة المالية تسعى كما ذكرنا سابقاً إلى تعظيم قيمة ثروة الملاك من خلال تحقيق أرباح ملائمة أي لاتقل عن الأرباح التي تحقق الشركات الأخرى والتي تتعرض نفس الدرجة من المخاطر. وحتى تتمكن الشركة من تحقيق الأرباح الملائمة فان الادارة المالية تبذل جهدها لكي توظف الأموال التي تحصل عليها من المصادر المختلفة في مجالات مربحة وتبذل جهدها كذلك لتخفض من التكاليف المصاحبة لهذا التوظيف فالأرباح هي عبارة عن فائض ايرادات المشروع على تكاليفه, فاذا أرادت ادارة المشروع ان تزيد من أرباحها فان عليها إما أن تزيد من ايراداتها و/أو أن تخفض من تكاليفها.

وعند الحكم على ربحية المشروع فان الاهتمام المبدئي يوجه إلى مدى كفاية الربح أو ما يطلق عليه "القوة الايرادية" Earning Power ويمكن تعريف القوة الايرادية بأنها مقدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة لاستخدامه. ولقياس هذه المقدرة بفاعلية فمن الضروري مقارنة العائد المتحقق مع عوائد الفترات السابقة أو مع عوائد المشاريع الأخرى.

ولذا أصبح من الضروري التعبير عن هذا العائد كنسبة مئوية من الاستثمار المستخدم, ومثل هذا التعبير في شكل معدل له معناه ومغزاه عند اجراء المقارنات[12]

تنظيم الوظيفة المالية :

يختلف البناء التنظيمي للانشطة المتعلقة بالوظيفة المالية من منظمة لأخرى كما قد يختلف من وقت إلى آخر. وبالتالي فانه يمكن القول بانه لايوجد هناك هيكل

تنظيمي نمطي أو أفضل بشكل مطلق في كل الأوقات وفي كل المنظمات. فتحديد الهيكل التنظيمي لأي منظمة تتحكم فيه عدة عوامل من أهمها حجم المنظمة, ودرجة تنوع المنتج أو الخدمة والانتشار الجغرافي ومستوى تطبيق التكنولوجيا, بالاضافة إلى نظرة الادارة إلى مدى أهمية الوظيفة المالية.

تشمل عملية تنظيم الوظيفة المالية تحديد الأعمال الواجب القيام بها, ثم تأسيس الوحدات الادارية المناسبة واسناد الاعمال المحددة إلى الافراد العاملين, بالاضافة إلى تحديد الشروط المفروض توافرها في كل فرد لاداء وظيفته بالشكل المناسب. وعند تنظيم الوظيفة المالية فان على الادارة العليا أن تقرر النموذج التنظيمي المناسب في هذا المجال من حيث الاستعانة بالاستشاريين أو الاعتماد فقط على الجهاز المالي للمنظمة. كما تقرر الادارة العليا كذلك درجة المركزية أو اللامركزية في كل نشاط من الانشطة المالية.

إن مفهوم الوظيفة المالية واحداً في كافة أنواع المنظمات سواء المنظمات التجارية أو الصناعية أو الخدمية. فالوظيفة المالية موجودة في جميع المشروعات بغض النظر عن حجم المشروع أو طبيعته. وعلى الرغم من ذلك, إلا أن تفاصيل الوظيفة المالية ومدى أهميتها وموقعها على الخريطة التنظيمية قد يختلف من مشروع إلى آخر.

وفي المشاريع التي تهدف إلى الربح فانه من المفروض أن تكون الوحدة التنظيمية المتعلقة بالوظيفة المالية قريبة من قمة الهرم الاداري, وذلك حتى تكون قريبة من مصدر المعلومات وأيضاً قريبة من مركز اتخاذ القرار بحيث تؤثر في حيثياته.

يفضل في أغلب الأحيان عدم تفويض الصلاحيات المتعلقة بالأمور المالية، حيث أن من أهم مبررات ضرورة عدم تفويض هذه الصلاحيات إلى المستويات

الادارية الدنيا, إن القرارت المالية تعتبر خطيرة وحساسة في المنظمات الهادفة إلى الربح وبالتالي قد تؤثر على مستقبل المشروع.

أما من حيث التنظيم الداخلي للوظيفة المالية فان التقسيم الوظيفي/على أساس الوظيفة قد يعتبر هو الأكثر ملاءمة من غيره من الاساليب في تحديد التقسيمات الادارية الرئيسية والفرعية في المنظمة. فقد يكون هناك وحدة ادارية مهمتها التخطيط المالي وقد يكون هناك وحدة ادارية أخرى مهمتها الاساسية تنظيم الحسابات وأخرى مهمتها تحديد مجالات الاستثمار ورابعة مهمتها الرقابة على صرف الأموال.

الرقابة المالية :

ينبغي أن يكون هنالك لأي وظيفة نظام محدد للرقابة المالية يقيم القرارت المالية ويقارن التخطيط مع التنفيذ. وحتى تكون الرقابة المالية فعالة فانها يجب أن تعتمد على أرقام مخططة ومعايير تستخدم للمقارنة مع أرقام التنفيذ الفعلي, حيث بعدها يمكن يمكن تحديد طبيعة وحجم الانحرافات Deviations عن الخطة الموضوعة.

ان الرقابة المالية لا تقتصر فقط على كشف الانحرافات وتحديدها, بل تمتد لتشمل تحليل هذه الانحرافات ودراسة أسبابها, وكذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية Corrective Actions . وللرقابة المالية تصنيفات عديدة من أهمها التصنيف المتعلق بتوقيت حدوثها, حيث تقسم إلى ثلاثة أنواع في هذا المجال:

1- **الرقابة الوقائية :** Preventive Control

وهي تلك الرقابة التي تعمل على تجنب الوقوع في الاخطاء قبل حدوثها والاستعداد لمواجهتها مسبقاً. وقد تشمل الرقابة الوقائية وضع أنظمة مالية معينة كاشتراط توقيع المراقب المالي مثلا على أي مستند صرف قبل دفعه أو وضع نظام

للمشتريات بحيث يكون موظف يقوم باختيار المواد ومظف آخر يقوم بعملية الشراء ويدفع الثمن وموظف ثالث يدخل المواد المشتراه إلى المخازن... الخ.

2- **الرقابة المتزامنة** Coincide Control

أي القيام بالرقابة أثناء أداء العمل فتتزامن الرقابة هنا مع الأداء الفعلي للعمل. وقد تجري عملية الرقابة هنا على عدة مراحل مما يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها منعاً لتراكمها واستفحال أخطارها.

3- **الرقابة اللاحقة** Follow-up Control

تطبق الرقابة اللاحقة بعد انجاز العمل, حيث تتم مقارنة الارقام المخططة مع التنفيذ الفعلي وذلك لأجل كشف الانحرافات وتحديدها والعمل على معالجتها.

أما من حيث مصدر الرقابة المالية فيمكن تصنيف الرقابة إلى نوعين رئيسيين:

1- **الرقابة الداخلية** Internal

الرقابة الداخلية هي تلك التي تتم داخل المنظمة, وقد تجرى من قبل المدير المالي أو المراقب المالي على أنشطة المنظمة من النواحي المالية كالمشتريات والمصاريف. كما أنه هنالك في كثير من المنظمات وحدات تدقيق داخلي تمارس مهامها في مجال الرقابة المالية.

2- **الرقابة الخارجية** External

تتم الرقابة الخارجية من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة, كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي والتي تسعى إلى التأكد من سلامة إعداد السجلات المحاسبية وصحة البيانات الواردة فيها ومدى تطبيقها للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

وحتى تكون الرقابة المالية فعالة. فانه ينبغي التأكد من وجود نظام اتصالات فعال وقادر على ايصال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب فالبطئ في وصول

المعلومات عن انحراف معين ثم اكتشافه, قد يؤدي إلى استفحال هذا الانحراف وبالتالي صعوبة معالجته.

وبشكل عام فان الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية قد ترجع إلى أحد ثلاثة أسباب (13).

1- **عدم دقة التخطيط**: ويرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم وجود دقة كافية في وضع الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة.

2- **عدم كفاية التنفيذ**: ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة الجهاز التنفيذي المسؤول عن تطبيق الخطة الموضوعة. وقد تعود عدم كفاءة التنفيذ إلى ضعف القرارات المتخذة, أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ, أو إلى عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

3- **عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ**: وينتج هذا الانحراف عن ضعف الدقة في الخطة الموضوعة بالاضافة إلى عدم وجود جهاز تنفيذي كفؤ. وهذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الادارة المالية, وذلك لأن معالجته تحتاج إلى تصويب محورين مهمين في العملية التخطيطية وهي الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

أدوات الرقابة المالية :

هناك العديد من الأدوات التي تستخدم في الرقابة المالية على أنشطة المشروع, حيث تهدف جميعها إلى التأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام والتأكد من أن الايرادات الموجودة في الخطة قد تحققت ومن أن المصروفات قد صرفت في الأوجه المحددة سلفاً في الخطة الموضوعة:

ومن أهم ألأدوات الرقابية المالية:

1- الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت, اذ أنها عبارة عن ترجمة رقمية لخطط الشركة المستقبلية. وتسمح الموازنات التقديرية للادارة بان تكون نظرة تفصيلية للايرادات المتوقعة وكذلك للمصروفات المتوقعة. فمن خلال المقارنة بين الأرقام المخططة والتنفيذ الفعلي للايرادات والمصروفات يمكن تحديد الانحرافات المالية سواء كانت ايجابية أو سلبية.

وتجزأ الموازنة بحسب التقسيمات وبما يتوافق مع الهيكل التنظيمي, وذلك لغرض ربط التخطيط بالتنظيم وبالرقابة, وبعبارة أخرى, فان تجزأة الموازنة تنظيمياً يمكن المستويات الادارية المتعاقبة, والتقسيمات الممثلة بالانشطة من رقابة الاداء الدوري من خلال اجراء المقارنة. لكل تقسيم, مع المخطط له في الموازنة. وينطبق وينطبق الأمر ذاته سواء كانت الموازنة ورقابة تنفيذها هي بالوحدات النقدية أو بالوحدات الكمية الأخرى. وفي ضوء هذه الهيكلية, يمكن للمدير تخويل الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الموازنة, ضمن التقسيمات الفرعية المرتبطة به, كما تصاغ الموازنات بحسب الآجال, فمنها ما هو سنوي, ومنها ما هو أطول أجلاً[14].

ان الموازنة الرئيسية Master Budget تجمع كافة أنشطة المنظمة وهي عبارة عن إجمالي الموازنات الفرعية كالموازنة النقدية والتي هي تقدير للمقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة محددة والموازنة الرأسمالية والتي تتكون من تقدير الأموال المخطط صرفها على المشروعات الرأسمالية وموازنة المبيعات والتي هي تقدير للايرادات المتوقعة من البيانات خلال الفترة القادمة وغير ذلك من الموازنات الفرعية.

2- **التحليل المالي :**

يعتبر التحليل المالي من أهم أدوات الرقابة المالية, فهو يهم الكثير من الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة Stakeke holders كالمساهمون والموردون. أما من حيث الأدوات المستخدمة في التحليل المالي فهي عديدة من أهمها:

أ- **مقارنة القوائم المالية :**

تتم مقارنة القوائم المالية وتحليلها إما أفقياً أو رأسياً وقد سمي التحليل أفقياً على أساس أن اتجاهه أفقياً وكذلك الحال بالنسبة للتحليل الرأسي فقد سمي كذلك لأن اتجاهه رأسياً.

1- **التحليل الأفقي**: تنعكس عمليات المنظمة على شكل تغيرات بالزيادة أو النقصان في بنود الميزانية العمومية من موجودات أو مطلوبات أو حقوق الملكية وكذلك في بنود حساب الأرباح والخسائر. ويمكن تقييم أداء ادارة المنظمة وكفاءتها عن طريق مقارنة التغيرات التي تحدث في بنود الميزانية العمومية وفي حساب الأرباح والخسائر بين تاريخين مختلفين أو بين تواريخ متعددة. فيتم دراسة حجم التغير ونسبة التغير لكل من بند من البنود بين التواريخ المختلفة.

2- **التحليل الرأسي**: يتعلق التحليل الرأسي بدراسة العلاقات بين بنود الميزانية العمومية في تاريخ محدد, وذلك عن طريق ايجاد نسبة كل بند من بنود الموجودات إلى مجموع الموجودات أو كل بند من بنود المطلوبات وحقوق الملكية إلى مجموع المطلوبات وحقوق الملكية. وبمعنى آخر فان التحليل الرأسي يوضح الأهمية النسبية لكل بند من بنود الميزانية العمومية في تاريخ محدد.

أما بخصوص حساب الأرباح والخسائر فالتحليل الرأسي يتعلق بدراسة العلاقات بين البنود الواردة فيه في تاريخ محدد, من خلال ايجاد نسبة كل بند من

بنود الايرادات إلى مجموع الايرادات أو كل بند من بنود المصروفات إلى إجمالي المصروفات في حساب الأرباح والخسائر.

ب- **النسب المالية** :

يعتبر استخدام النسب المالية في التحليل المالي من أهم الادوات التي تساعد الادارة على معرفة موقعها وتقييم أدائها. ومن أهم مجموعات النسب المتعارف عليها:

1- **نسب الربحية**: Profitability Ratios

تعتبر نسب الربحية من أهم النسب التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء التشغيلي فارتفاع هذه النسب يعتبر مؤشراً على تحسن الاداء التشغيلي للمنظمة. ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال معدل العائد على حقوق الملكية, والذي يحسب على أساس العلاقة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية= صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب ×100%

حقوق الملكية

وتعبر هذه النسبة عن مدى ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المنظمة.

2- **نسب السيولة** Liquidity Ratios

من الضروري أن تسعى المنظمة دائماً إلى الوفاء بمتطلبات السيولة وذلك من أجل العمل على مجابهة التزاماتها قصيرة الأجل. ومن أهم النسب المستخدمة في قياس السيولة نسبة التداول والتي يتم حسابها كما يلي:

نسبة التداول= الموجودات المتداولة

المطلوبات المتداولة

وتتضمن الموجودات المتداولة عادة النقدية والذمم المدينة وأوراق القبض وبضاعة بالمخزن بينما تتضمن المطلوبات المتداولة عادة الذمم الدائنة وأوراق الدفع والقروض قصيرة الأجل. وتشير نسبة التداول إلى المدى الذي يمكن من خلاله تغطية الالتزامات الجارية عن طريق الموجودات المتداولة أي تلك التي يمكن تحويلها إلى نقدية بأسرع وقت ممكن وبأقل خسارة ممكنة.

وينبغي أن لايغيب عن بالنا أنه يجب مقارنة نسبة التداول في المنظمة (مرة) مع نسبة التداول في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة نفسها, حيث ينبغي أن تكون نسبة التداول في المنظمة قريبة من نسبة التداول في الصناعة والتي هي في معظم المنظمات الصناعية 1:2.

كما أنه يمكن مقارنة نسبة التداول في المنظمة مع نسبة التداول التاريخية أو ما يسمى بالمعيار التاريخي لنفس المنظمة.

وقد تلجأ الادارة إلى استثناء البضاعة بالمخزن من الموجودات المتداولة في المعادلة وذلك لكونها أقل الموجودات المتداولة سيولة من حيث بطئ عملية تحويلها إلى نقدية, حيث تسمى النسبة هنا نسبة السيولة السريعة. إن نسبة السيولة السريعة تشير إلى قدرة المنظمة على تسديد التزاماتها الجارية دون اللجوء إلى بيع البضاعة بالمخزن.

3- **نسب المديونية** Debt Ratios

هناك العديد من النسب التي تقيس مديونية المنظمة وأثر استعمال المديونية في الهيكل المالي. ويميل ملاك المنظمة عادة إلى زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل العمليات أملاً في زيادة نصيب كل حصة أو سهم في الأرباح. وبالمقابل يميل المقرضون إلى أن تكون لدى المنظمة المقترضة نسبة إقراض أقل وذلك خوفاً من تعرض المنظمة إلى احتمال عدم الوفاء بديونها في حالة التصفية.

ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال نسبة القروض إلى حقوق الملكية والتي تحتسب كما يلي:

$$\text{نسبة القروض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

وكلما كانت هذه النسبة أقل كلما كان ذلك مؤشراً على أن الوضع المالي للمنظمة جيداً, حيث تقيس هذه النسبة مدى اعتماد الملاك على أموال الغير في تمويل مشروعهم. والمعيار الصناعي لمعظم المنظمات الصناعية لا ينبغي أن تتعدى نسبة المديونية 50% فاذا تعدت نسبة المديونية في مشروع معين هذه النسبة, فان المخاطر التي يتعرض لها المقرضون تتزايد وقد تشكل خطراً على مصالحهم.

4- **نسب النشاط** Activity Ratios

تشير نسب النشاط إلى مدى فعالية ادارة المنظمة في استخدام الموارد المتوفرة لديها, وكلما كانت الادارة موفقة في ايجاد التوازن بين المبيعات والاصول الأخرى كالمخزون السلعي والذمم والاصول الثابتة كلما دلّ ذلك على فعاليتها وكفاءتها.

ومن النسب المستخدمة في هذا المجال معدل دوران المخزون السلعي والذي يحتسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون السلعي} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

حيث يحتسب متوسط المخزون السلعي من خلال جمع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة وقسمة المجموع على (2).

تقيس هذه النسبة مدى نشاط المنظمة معبراً عنه بعدد المرات التي يتم فيها بيع جميع مخزونها السلعي خلال السنة. لايوجد معدل نمطي عام لهذه النسبة, لكن يمكن مقارنتها بالمعدلات السائدة في الصناعة نفسها. فمعدل دوران المخزون في الآلات الضخمة يختلف عن معدل دوران المخزون في الاجهزة المنزلية مثلاً.

إن انخفاض معدل دوران المخزون يشير إلى وجود بضاعة كاسدة غير متحركة ويجب التخفيض من الاستثمار فيها, بينما يشير ارتفاع المعدل إلى سرعة بيع البضاعة وقد يشير إلى ضياع فرص بيع للبضاعة بسبب نفاذ الكمية مما قد يستدعي ضرورة زيادة حجم المخزون السلعي.

جـ- قائمة ومصادر واستخدامات الأموال :

إن تحليل الأنشطة والتغيرات المالية التي جرت خلال الفترة الماضية ضروري للحكم على مدى نجاح السياسات المالية التي اتبعتها ادارة المنظمة. وهذا التحليل يمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود أي انحرافات تكشفها الادارة.

وبما أن القوائم المالية المتمثلة في الميزانية العمومية والأرباح والخسائر تكون قاصرة وحدها عن تحليل الانشطة والتغيرات المالية, ظهرت الحاجة إلى وجود قائمة مصادر واستخدامات الأموال التي تصف التغيرات المالية التي تمت خلال السنة ويتطلب إعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال وجود ميزانيتين عموميتين متتاليتين ووجود حساب الأرباح والخسائر للفترة الأخيرة فقط.

أما من حيث إعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال فتبدأ العملية بتحديد صافي الأموال المتولدة من العمليات خلال السنة حيث يؤخذ هذا الرقم من حساب الأرباح والخسائر.

بعد ذلك تصنف صافي التغيرات في بنود الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكيـة عـلى أسـاس أن مصادر الأموال تأتي من الـنقص في الموجـودات أو الزيـادة في المطلوبـات وحقـوق الملكيـة. أمـا اسـتثمارات الأموال فتتكون من الزيادة في الموجودات أو النقص في المطلوبات وحقوق الملكية.

إن قائمـة المصـادر والاسـتخدامات التـي تعـدها المـنظمات تسـاعد الادارة وأصـحاب المصـالح في المنظمة Stake holders على متابعة الانشطة المالية التي تعجز القوائم المالية كالميزانية العمومية وحساب الارباح والخسائر عن اظهارها.

أسئلة الفصل

1. تكلم عن أهمية الوظيفة المالية وأهدافها.
2. يتضمن التخطيط المالي عدة أنشطة. اشرح ما تعرفه عـن النشـاط المتعلـق بتقـدير الاحتياجـات المالية.
3. تعتبر عقود التأجير من مصادر التمويل متوسطه الأجل ناقش مدى صحة هذه العبارة.
4. تكلم عن العوامل المؤثرة في تحديد قرار نوع التمويل.
5. تواجه الادارة المالية مهاماً كبيرة تعتمد على التوازن بين أساسين رئيسيين هما: السيولة والربحيـة. ناقش ذلك.
6. تكلم عن التنظيم الداخلي للوظيفة المالية.
7. الرقابة المتزامنة من أهم أنواع الرقابة المالية. ناقش كيف تتم الرقابة المتزامنـة مـع اعطـاء مثـالاً عليها.
8. تكلم عن أهم الأسباب التي ترجع إليها الانحرافات التي تكشفها عملية الرقابة المالية.
9. ان الموازنات التقديرية من أهم أدوات الرقابة المالية. ناقش ما تعرفه عن الموازنات التقديريـة في هذا المجال.
10. هناك العديد من نسب السيولة التي تستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات السيولة. تكلم عن أهم النسب في هذا المجال.

مصادر الفصل

1. جميل أحمد توفيق, محمد صالح الحناوي, الادارة المالية, الاسكندرية: الدار الجامعية, 1993, ص ص 31-32.
2. عبد الغفار حنفي, الادارة المالية المعاصرة, بيروت: الدار الجامعية, 1991, ص ص 24-25.
3. عبد المنعم أحمد التهامي, أساسيات في الادارة المالية. القاهرة: مكتبة عين شمس, 1992, ص ص 98-99.
4. زياد رمضان, محفوظ جودة, الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, 2000, ص 110.
5. عبد المعطي ارشيد, محفوظ جودة, ادارة الائتمان, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, 1999, ص 102.
6. معايير المحاسبة الدولية, سابا وشركاهم, دبي: مطبعة دبي, يناير, 1997, ص 309.
7. حسني خريوش, عبد المعطي ارشيد, محفوظ جودة, الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق عمان: دار زهران للنشر والتوزيع, 1999, ص 102.
8. عدنان هاشم السامرائي, الادارة المالية, عمان: دار زهران للنشر والتوزيع 1997, ص ص 217-223.
9. محمد يونس خان, هشام غرايبة, الادارة المالية, نيويورك: جون وايلي وأولاده, 1686, ص 5.
10. عبد الغفار حنفي, المرجع السابق, ص 537.

11.شوقي حسين عبد الله, التمويل والادارة المالية القاهرة: دار النهضة العربية, 1988, ص 109.

12.جميل أحمد توفيق, محمد صالح الحناوي, المرجع السابق, ص 67.

13.حمزة محمود الزبيدي, أساسيات الادارة المالية, عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيـع, 2001, ص ص 66-67.

14.خليل محمد حسن الشماع, مبادئ الادارة, عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, 2001, ص 369.

الفصل السادس

وظيفة الموارد البشرية

- تعريف إدارة الموارد البشرية
- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- عوامل تطور إدارة الموارد البشرية
- التوظيف في المنظمات وأهم المصطلحات ذات العلاقة
- تخطيط القوى العاملة
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- تنظيم وظيفة الموارد البشرية
- التدريب
- الحوافز

وظيفة الموارد البشرية

Human Resources Function

تمهيد:

يعتبر الانسان المحرك الأساسي للعملية الادارية وعماد نجاحها أو فشلها وبذلك فهو قلب المنظمة النابض ومحور اهتمام ادارتها. ولما كان الانسان الفاعل كذلك فهو يأتي إلى العمل مدفوعاً بروح الفريق ومتحفزاً للانجاز فكان لابد من ادارة هذا العنصر الهام بل الأهم في المنظمات فكان لزاماً لنشوء دائرة تهتم باستقطابه واختياره وتدريبه وتطويره وتقييم أدائه والاهتمام به حتى سن التقاعد.

وذهب البعض لاعتبار المنظمات ماهي إلا ادارة الأفراد لأنه بدونهم لا وجود للمنظمات[1]

تعريف ادارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعريفات المختلفة التي تعكس وجهة نظر كتابها وسوف نستعرض بعضاً منها بهدف الوصول إلى تعريف شامل.

ذكرالبعض على أنها احدى وظائف المنظمة التي تعنى بالعنصر البشري وتختص فيه من خلال وضع القواعد والأسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجاتها من هذا العنصر وتوجيه نشاطه وسلوكه وتطوير قدراته ومهاراته بما ينسجم وأهدافها وتطلعاتها ويضمن زيادة انتاجيته واستمرار التزامه وتجاوبه في العمل بدافع الانتهاء المبني على القناعة والرضى والتفاعل الايجابي في بيئة العمل[2].

أما المعهد البريطاني فيعرفها بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراد كذلك هي وصف بعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الادارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع. وهي تطبق في كافة مجالات التوظيف في مختلف المنظمات الانتاجية والخدمية... [3]

ويعرفها البعض على أنها أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين[4] وتناولها آخر على أنها استخدام القوى البشرية في وبواسطة المشروع[5].

لتحديد إطار يجمع معظم القواسم المشتركة للتعريفات السابقة فلابد من النظر إلى إدارة الموارد البشرية من زوايا عدة تتمثل في كونها نشاطاً, وحقلاً من حقول الدراسة وكوحدة إدارية في التنظيم وأخيراً كونها شبه مهنة.

في ظل ماسبق فإننا نخلص إلى التعريف التالي:-

إدارة الموارد البشرية: هي النشاط الدؤوب الهادف إلى اجتذاب الطاقات البشرية الكفؤه والفعّالة والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة وبما يتضمنه ذلك النشاط من أنشطة فرعية هامة.

المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

صنفت النشاطات الخاصة بالعاملين وإدارتهم إلى الآتي:-

أولاً: النشاطات الخاصة باجتذاب القوى البشرية وتضضمن:- [6]

1- تحليل العمل

2- تخطيط القوى البشرية

3- البحث القوى البشرية

4- الاختيار من التوظيف

ثانياً: نشاطتها لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية وتتضمن:

1- العلاقات الانسانية (الحوافز والدوافع)

2- التعاقد السيكولوجي

3- السلام والصحة المهنية

4- الأمن الاقتصادي

ثالثاً: نشاطات لها علاقة بتطوير القوى اليشرية وتتضمن:

1- تقويم الأداء

2- التدريب

3- برنامج ادارة المسار والخط الوظيفي

وسوف نتناول تلك الأنشطة بشيء من التفصيل, ولكن بعد استعراض العوامل التي دفعت بادارة القوى البشرية إلى احتلال هذه المكانة المتميزة.

إلا أن كاتباً آخر قد صنف تلك المهام الرئيسية والمسؤوليات التي اسندها إلى أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية كما يلي:- [7]

1- قسم التوظيف: يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة
- ادارة شؤون الترقية والنقل
- الاشراف على التقييم الدوري والسنوي
- الاشراف على التقييم النظام التأديبي
- التأكد من تطبيق الأنظمة في التعين والترقية والمكافآت
- اجراءات الاجازات والاستقالات ونهاية الخدمة

2- قسم علاقات العاملين: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين
- اجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات
- تحسين وتطوير علاقات مع النقابات
- التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للشركة وللعاملين

3- **قسم التدريب:**- يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب
- تصميم البرامج التدريبية
- اجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية
- وضع ميزانية سنوية للتدريب

4- **وحدة الصحة والسلامة:** تتولى المهام التالية:

- اقتراح وسائل واجراءات الصحة والأمن للعاملين
- الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة.
- الاشراف على تدريب العاملين بهذا المجال
- مراقبة تنفيذ برامح الصحة والسلامة واعداد التقارير بذلك
- تطوير برامج الصحة والسلامة

5- **قسم البحوث:**- يتولى قسم البحوث اجراء الدراسات في المجالات المتشعبة لادارة الموارد البشرية ومنها:

- ادارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة
- ادارة دراسات لاتجاهات العاملين
- ادارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب
- ادارة دراسات للانظمة والقوانين الحكمومية المرتبطة بالعاملين
- ادارة دراسات احصائية ضرورية عن العاملين
- اقتراح أنظمة وقوتنين وتعديلاتها خاصة بالعاملين

تطور ادارة ادارة الموارد البشرية :

ان ادارة القوى البشرية, والبعض يسميها ادارة الأفراد. والبعض ألاخر يطلـق عليهـا ادارة شـؤون الموظفين.

إلا أننا سوف نطلق عليها ادارة المـوارد البشريـة لاعتقادنـا أنهـا الترجمـة ألأقـرب والأكـثر صـحة للمصـطلح الأجنبي الأصيل تطورت كوظيفة هامة في المنظمات وجاء ذلك التطور نتيجة لعدة عوامل نوجزها بالآتي:-

1- الثورة الصناعية The industrial Revolution

إن أهم الخصائص التي ميزت هذه الفترة هـو تطـوير المكـائن والآلات والمعـدات وربـط القـوى العاملة بتلك المكائن وتحولهم من الأعمال المنزلية إلى التوجه للمصانع التي انتشرت بشكل واسع.

كل ذلك أدى إلى زيادة التخصص في الوظائف مما انعكس ايجابياً على زيادة الانتاجية.

2- المساومة الجماعية ونمو النقابات:

نتيجة لتجمع العمل باعداد كبيرة في المصانع ظهرت النقابات التي تمثلهم وتدافع عـن حقـوقهم وتساوم ادارات الشركات والمصانع لتحسين أوضاعهم الوظيفية والمالية بما طوّر صيغة العقـود التـي يعمـل بموجبها العمال في تلك المصانع.

3- حركة الادارة العلمية : Scientiific Management Movement

إن المصطلحات الهامة التي افروتها هذه الحركة مثل دراسة الوقت والحركة

4- القوانين والتشريعات الحكومية:

ان ظهور وتتابع القوانين والتشريعات التي تنظم الأعمال والتي تبين حقـوق العمـل مثـل ظهـور نظام الجدارة في التقنـين Merrit System وإلغـاء نظـام الغنـائم (الاسـلاب) Patronage System وظهـور قانون تكافؤ الفرص أمام الجميع بغض النظر عن اللون أو العرق أو الدين (القضـاء أو الحـد مـن التمييـز) Equal Employment opportunity

5- حركة العلاقات الانسانية: Human Relation Movement

إن دراسات هورثـون Hawthorne Study التـي أجريـت في مصـانع western Electric أظهـرت مفاهيم جديدة مثل روح الفريق والتعاون, وقد تغيرت النظرة إلى العامل من النظـرة إليـه كآلـة إلى كونـه انسان له مشاعر ولديه قدرات.

6- العلوم السلوكية: The Behavioral seiences

إن إدارة الموارد البشرية كون محورها الانسان قد نهلت مـن علـوم مختلفـة وهـذا يتوافـق مـن علاقة الادارة بالعلوم الأخرى فقد نهلت من:-

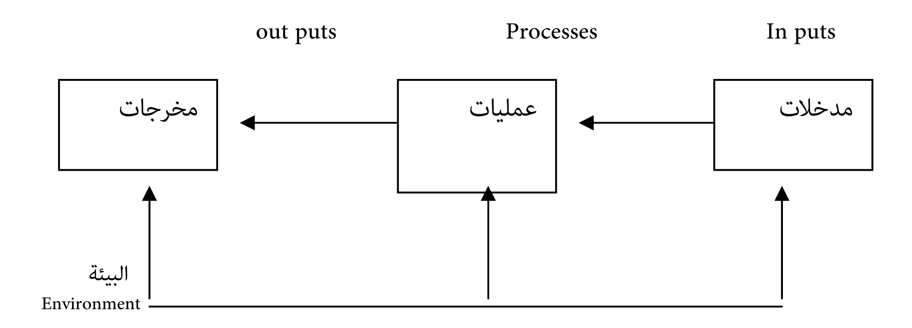
- علم النفس, علم النفس الصناعي, علم النفس الاجتماعي,
- علم الاجتماع, نظرية المنظمة, السلوك التنظيمي... ألخ.

ادارة الموارد البشرية كنظام:

هناك بعض الكتاب الذين يميلون إلى المدرسة النظمية ويعدّون من اتباعها حيث يحللوا الظواهر المختلفة وفقاً لمفهوم النظام فما هو النظام؟

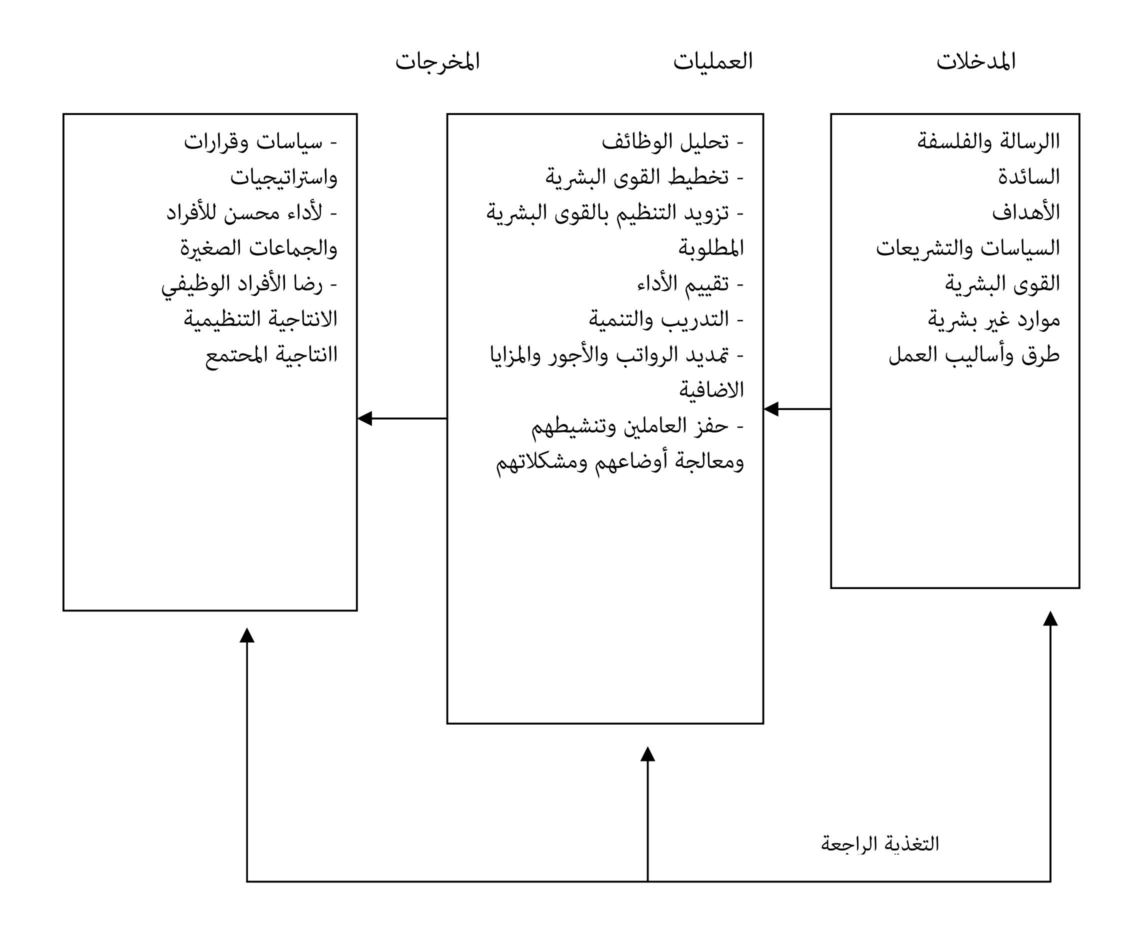
النظام هو كل متكامل يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معـاً وحـدة واحـدة. ويتـألف النظام من أنظمة فرعية.

واذا نظرنا إلى النظام من خلال مكوناته الرئيسية وكما هي في الشكل التالي:



التغذية العكسية Feed-back

وقد ذكر أحد الكتاب المكونات أعلاه بشكل مفصل كما يلي: [8]



التوظيف في المنظمات :

يعتبر التوظيف بما يشمله من مراحل متعددة من أولويات عمل ادارة الموارد البشرية في المنظمات. وفي الماضي (تقليدياً) كان يسمى قسم شؤون

الموظفين ولكن التسمية قد تغيرت وتطورت مع تطور العلوم والمفاهيم لتواكب متطلبات العصر الحـديث. سوف يتناول الباحث المفاهيم والعناوين الفرعية التي يعتقد بأهميتها ولها علاقة مباشرة بالعنوان الرئيس.

تصميم العمل: Job Designe

ينظـر إلى تصـميم العمـل عـلى أنـه عمليـة تتعلـق بالجهـد الـواعي لتنظـيم المهـام والواجبـات والمسـؤوليات في وحـدة عمـل ويعتقـد الكتـاب أن تلـك العمليـة مسـتمرة وتتضـمن تقسـيم النشـاطات Activities وتزويع وحداتها ضماناً للاداء الفعّال.

تعد ادارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن التعميم ورفعه للادارة من أجل اقراره. [9]

ويحقق تصميم العمل عدة أهداف نذكر منها أنه:

أ- يؤثر على معدلات دوران العمل وتغيبهم.

ب- يعد حافزاً لفئة من الموظفين.

ج- التصميم الجيد يزيد من معدل الرضى للعاملين.

د- التصميم الجيد يقلل من تكاليف المرض والسلامة المهنية

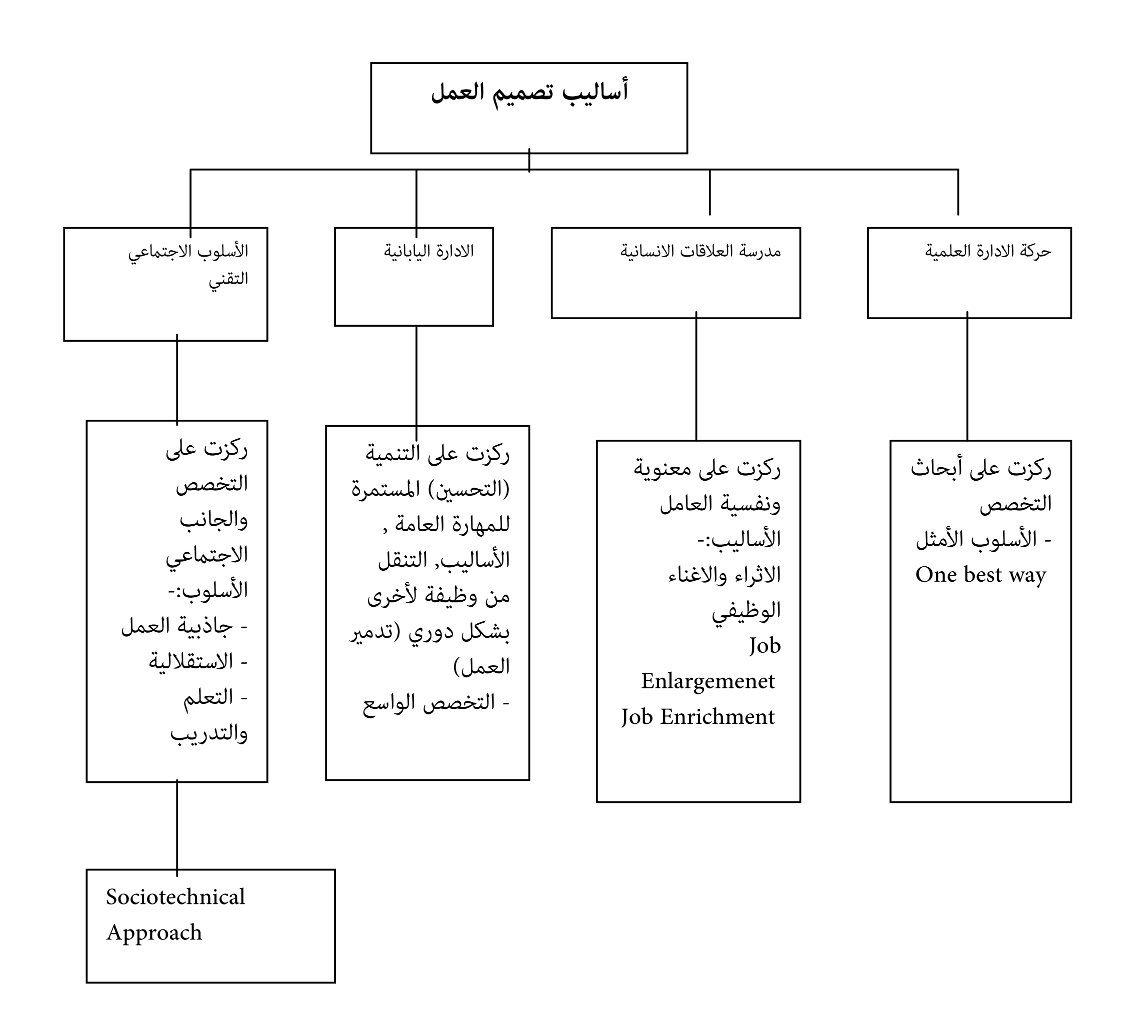
أما تصميم العمل فانه يتطلب الآتي:-

1- تحديد مكونات العمل

2- تحديد الآلية والأسلوب المستخدم في الأعمال

3- تحديد أثر التصميم على العاملين

وقد بيّن أحد الكتّاب أساليب تصميم العمل بالشكل التالي : [10]



أساليب تصميم العمل
حركة الادارة العلمية
مدرسة العلاقات الانسانية
الادارة اليابانية
الأسلوب الاجتماعي التقني
ركزت على أبحاث التخصص
- الأسلوب الأمثل
One best way
ركزت على معنوية ونفسية العامل
الأساليب:-
الاثراء والاغناء الوظيفي
Job Enlargemenet
Job Enrichment
ركزت على التنمية (التحسين) المستمرة للمهارة العامة ,
الأساليب, التنقل من وظيفة لأخرى بشكل دوري (تدمير العمل)
- التخصص الواسع
ركزت على التخصص والجانب الاجتماعي
الأسلوب:-
- جاذبية العمل
- الاستقلالية
- التعلم والتدريب
Sociotechnical Approach

مصطلحات هامة:-

- تقسيم العمل Division of Labor
- معدلات الأداء Standardization
- التخصص Specialization
- الاثراء الوظيفي Job Enrichment : زيادة المسؤوليات عمودياً
- توسيع العمل Job Enlargement : تعني التوسع في نطاق العمل وذلك باضافة مهام متشابهة للوظيفة الرئيسية فالزيادة أفقية.
- تدوير العمل Job Rotation تقوم المنظمات بتدوير الموظف وبخاصة الجديد على عدة وظائف لاكسابه الخبرة والمهارة وقاعدة من المعرفة لتضعه في الوظيفة التي يجد فيها نفسه –راغباً ومبدعاً.
- دوران العمل Labor Turnover وتعني ترك الموظف لعملة ومنها الاختباري ومنها الاجباري.
- تحليل العمل Job Analyst وتعني مراجعة ودراسة تفاصيل المهام من جزء العمل للتعرف عليه تفصيليا من مسؤوليات وواجبات وماهي المهارات المطلوبة.
- الاستقطاب Recruitment هي جذب الشخص الكفؤ لاشغال وظيفة ما ومحاولة الابقاء عليه وتطويره.
- توجيه العامل (تهيئته) Orientation هي عملية أولية لتوجيه العامل نحو عمله وزملائه يهدف كسر الحاجز النفسي الذي يتوافر لدى الموظف في ساعاته الأولى.
- الوصف الوظيفي Job Description هي عملية وصف شامل ودقيق للوظيفة نفسها وماذا يلزمها من آلات ومعدات وأدوات وماهي المسؤوليات والعلامات والواجبات.

- المواصفات الوظيفية job Specification وهي عملية وصف شامل ودقيق للشخص شاغل الوظيفة من حيث مؤهلاته وخبراته ومهاراته ... ألخ.

تخطيط القوى العاملة:

يعتبر التخطيط للقوى العاملة من المهام الرئيسية لادارة الموارد البشرية حيث تقدير الاحتياجات المستقبلية والتنبؤ بها يعد أمراً ليس سهلا بل يحتاج إلى أشخاص مؤهلين ذو خبرات جيدة في هذا المجال.

عرّف أحدهم [11] التخطيط للقوى العاملة بانه عملية الحصول على الاعداد المطلوبة من الاكفاء المؤهلين في الوقت المناسب لشغل وظائف شاغرة في المنظمة.

والتخطيط بحد ذاته هو عملية مستقبلية تتضمن التنبؤ بالاحتياطات العقلية ووضع برامج زمنية لتنفيذها, وبعد التخطيط عملية ذهنية وهي أساس نجاح المنظمات أو فشلها.

إن ادارة الموارد البشرية قبل قيامها بعملية التخطيط لابد من توافر الاهداف ورسالة المنظمة وضمان التزام الادارة العليا لأنه سيترتب عليها تكاليف مالية وزمن وجهد.

أهمية التخطيط :

يحقق التخطيط فوائد عديدة للمنظمة من أهمها:-

1- يساعد التخطيط للقوى العاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- معرفة الوضع الحالي (الراهن) نقص, فائض ووضع سبل معالجة لكل حالة من تلك الحالات.

3- التخطيط الجيد يمكن من البحث من تأمين موارد مالية لتغطية برامج التخطيط.

4- تحقيق الكفاءة والفعالية نتيجة للتوزيع الامثل للموارد البشرية والمادية.

5- تمكين المنطقة من النجاح كون ادارة الموارد البشرية مترابطة ومتكاملة مع بقية اجزاء وادارات المنظمة.

علاقة إدارة الموارد البشرية بدورة حياة المنظمة: Organization life Cycle

1- مرحلة البداية أو التكوين أوالدلالة: initiative stage

ان ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة عليها بالتخطيط الدقيق والسليم لان المخاطر عالية على المنظمة والكلف باهظة فلذلك إن اجتذاب وتعين الكفاءات عالية المستوى من منظمات نجاح المنظمة في بدايتها فتلجأ المنظمات إلى رفع مستوى الأجور والرواتب لجذب تلك الطاقات الماهرة المدربة والكفؤة.

2- مرحلة النمو : Groth stage

تتوسع المنظمة في هذه المرحلة وتنمو بسرعة فتزداد وحداته الادارية ويزداد عدد العاملين بها فتبدأ نشاطات التسويق والاعلان. وهنا أيضاً لابد من وضع خطط للقوى العاملة واجتذاب هذه المرحلة

3- مرحلة النضج : Maturity stage

كما يقال أن المنظمة في هذه المرحلة تتربع في القمة وتصبح مستقرة واسمها معروف وطبعت صورة ذهنية في أذهان زبائنها, وفي هذه المرحلة تحقق المنظمة من تكاليفها على الاعلانات وتتوسع بشكل مدروس وعلمي وهذا لايتحقق إلا بالتخطيط السليم للقوى العاملة.

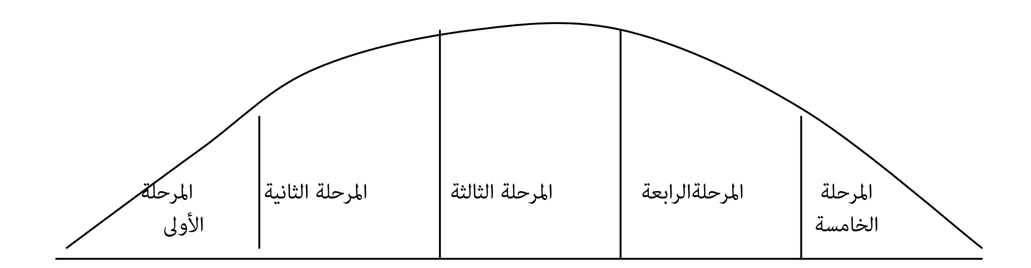
4- مرحلة التداعي (الانحدار) : Decline stage

في هذه المرحلة تتراجع المنظمة في مبيعاتها وتقل ارباحها لذلك تلجأ إلى اعادة التنظيم والهيكلة والتنوع في منتجاتها وتلجأ بعض المنظمات إلى التسريح الجماعي للعاملين Down sizing

5- مرحلة الموت (الوفاة) : Death stage

تخرج المنظمة في هذه المرحلة من السوق وتنتهي إما بالاندماج أو الافلاس أو البيع... الخ.

والشكل التالي يبين المراحل.



شكل يبين مراحل حياة المنظمة

مصادر التوظيف :

كما تذكر معظم المراجع بانه يمكن تقسيم المصادر إلى نوعين هما:

1- المصادر الداخلية- الترقية- النقل- اقارب العاملين.

2- المصادر الخارجية- الاستقطاب والتعيين من خارج المؤسسة مثل:-

1- الاتصال بمكاتب التوظيف

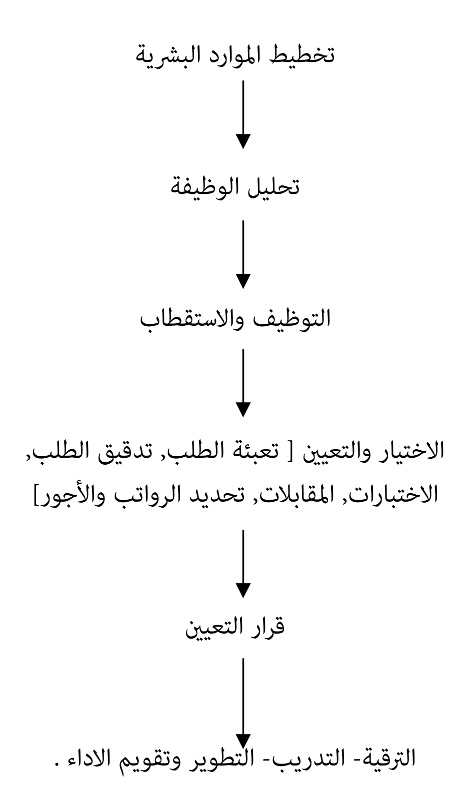
2- الاعلانات

3- الاتصال بالمؤسسات التعليمية

4- الاتصال بالمنظمات الأخرى

5- المتقدمون بطلباتهم Walk- in

واذا أردنا التسلسل المنطقي لاعمال ومهام ادارة الموارد البشرية فتكون كما يلي:-



تقويم الأداء : Performance Appraisal

يعتقد الباحث بان هذا الموضوع من المواضيع الحيوية والهامة مما يدفعه إلى التركيـز نسـبياً لأن له علاقة مباشرة بالحياة الوظيفية المهنية للشخص.

يعد التصميم فرصة غنية لمساعدة الفرد الجديد في بناء الفهم الصحيح لما يتوقعه منه رئيسه المباشر. ويعتبر كذلك تغذية عكسية عن أداء الفرد ليعرف مواطن القوة ومواطن الضعف لديه فيحافظ على نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف.

إن عملية التقويم تعد رافداً أساسياً من روافد تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وهذا ينعكس على خطط التدريب والتطوير.

وأخيراً تعد نتائج التقويم معياراً هاماً لغايات الترقية والمكافآت المادية وبهذا يلعب التقويم دوراً هاماً كحافز معنوي ومادي للعامل.

لابد للطالب أن يعلم أن النماذج المستخدمة في تقويم الاداء تختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لخصوصيتها وتختلف في القطاع العام عنها في القطاع الخاص. وينسحب هذا الاختلاف والتباين في توقيت التقويم, فالقطاع العام الحكومي يلجأ في الأغلب إلى أسلوب التقويم السنوي. أما القطاع الخاص فقد نجده سنوي أو ربع سنوي أو غير ذلك.

من الذي يقوّم؟

يعد الرئيس المباشر للموظف أو العامل هو الشخص المسؤول عن تقويم الاداء وتلجأ بعض المؤسسات إلى التقويم من قبل أكثر من رئيس أو مشرف.

اما بعض الأشخاص وبخاصة الذين يشغلون مناصب هامة فيتم الاستعانة بخبراء خارجيين لاجراء عملية التقويم .

وفي بعض الدول الغربية تلجأ بعض المؤسسات إلى أسلوب التقويم الذاتي حيث يقوم الموظف نفسه (حيث يفترض الصدق والنزاهة والحيادية والنضج الوظيفي) بتقويم نفسه .

وتشير بعض المراجع إلى أساليب ليست مألوفة كثيراً منها التقويم من قبل زملاء العمل.

ان استخدام أي أساليب من الأساليب سالفة الذكر يترتب عليه محاذير معينة وله كذلك فوائد معينة وباعتقادنا أنه لايوجد أسلوب أمثل واحد يصلح لكل المؤسسات وعليه فان كل مؤسسة تأخذ بالأسلوب الذي تعتقد أنه يناسبها.

*** أساليب تقويم الأداء:**

بالرغم من تعدد الأساليب في تقويم الاداء إلا أن اكثر الأسـاليب شـيوعاً هـو الاسـتمارة المتضـمنة مجموعة بنود منها الالتزام والمظهر والابداع والتعاون والسلوك.. الخ وتدرج المقياس من ضعيف الى ممتـاز حيث يقوم المشرف بتقدير وزناً لكل عبارة. حيث يمكن ان يكون هذا التقويم علنياً أو سرياً.

ويذكر أحد الكتاب أنه لابد من تناول الموضوعات التالية عند تناول ادارة الموارد البشرية [12]

- النقل Transfer

يقصد بالنقل عمومـا التغـيرات الأفقيـة التـي تـتم بـين الوظـائف التـي تقـع في نفـس المسـتوى التنظيمي. فوضع الفرد في مكانه المناسب يسهم في تمكين المنشأة مـن تحقيـق أهـدافها. وقـد تـتم عمليـة النقل من أجل معالجة بعض المشكلات كفشـل أحـد الأفـراد في أداء العمـل المنـاط بـه, أو لمعالجـة بعـض التغيرات غير المتوقعة أو المؤقتة التي تؤدي إلى حدوث نقـص أو زيـادة في عـدد الأفـراد اللازمـين في مكـان معين(كتغير جداول الانتاج, أو شراء آلات أو مكائن جديدة مما يؤدي إلى حدوث فـائض في الأفـراد في أحـد الأقسام).

ولا تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة بشكل مباشر عن نقل الأفراد وتبـديلهم داخـل الأقسـام, بل تنحصر مسؤوليتها في التنسيق بين الوظائف الشاغرة والأفراد المحتمـل نقلهـم إضـافة إلى تنفيـذ عمليـة النقل. وتتزايد صعوبة هذه العملية باتساع حجـم المنشـأة, حيـث تنطـوي العمليـة عـلى حصر الوظـائف الشاغرة في التقسيمات المختلفة وتحديد الأفراد المرشحين لها بعد اجراء الاتصالات اللازمة مع مـديري تلـك التقسيمات.

- الإجراءات التأديبية Desciplinary Action

ويقصد بها معاقبة مرتكبي المخالفات من الأفراد في المنشأة. فلكل منشأة مجموعة من القواعد التي تنظم سير العمل فيها. وتضمن المحافظة على ممتلكاتها وتحدد تصرفات الأفراد الضارة بمصلحتها, فإذا ارتكب الفرد أية مخالفة أو سلوك من شأنه أن يضر بسير العمل في المنشأة أو بأملاكها أو بسمعتها فانه يتعرض إلى العقوبات التأديبية كالتنبيه والانذار والخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة. وتضطلع إدارة الأفراد بمهمة تطبيق الاجراءات التأديبية والعقوبات على الأفراد المخالفين من خلال جمع البيانات عن الظروف التي أدت إلى ارتكاب المخالفة ودراسة وتحليل الوقائع المختلفة ومناقشة الفرد المخالف للتعرف على وجهة نظره في سبيل تحديد الاجراءات اللازمة بحقه.

- جمع وحفظ المعلومات

وهي عملية جمع وتنظيم البيانات الخاصة بكل فرد في المنشأة التي تتعلق بترقايته ونقله وتقييمه ومدى تقدمه... ألخ. وتنطوي هذه البيانات على أهمية بالغة بالنسبة للمنشأة حيث تبرز الحاجة إليها لاتخاذ القرارات المتعلقة بالفرد كقرار نقله أو ترقيته أو مكافأته.

ولا تقتصر تلك المعلومات على الأفراد الموجودين حالياً في المنشأة بل تتعداه إلى الذين سبق وأن عملوا فيها أولئك الذين قدموا طلبات للعمل فيها ورفضت طلباتهم لأسباب معينة.

التحديات التي تواجه ادارات الموارد البشرية:

العالم اليوم يتطور وحصلت تغيرات كثيرة على كافة الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية, ولا نبالغ اذا قلنا بأننا نعيش في عالم يتغير بل يغلي وهذه التحوّلات أدت بادارة الموارد البشرية أن تتطور أيضاً لتواكب تلك التغيرات. ومن أهم التحديات التي تواجه الادارات:-

1) التحول في سوق العمل:

نظراً لانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازدياده في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف.

2) المنافسة العالمية:

العالم اليوم قرية صغيرة بل بناية من عدة طوابق فالاقتصاد فيه مترابط ويتأثر ببعضه البعض فأي حدث في دولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل "القهوة (البن) البرازيلي يؤثر على استهلاك العالم من هذه السلعة". وفي ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فان التنافس على أشده بين الشركات المصنعة وهذا دفع إلى أن بعض المؤسسات الوطنية إلى الاغلاق نظراً لعدم قدرتها على مجاراة الزخم العالمي وهيمنة الشركات الكبيرة.

والتنافس لايتوقف فكل دولة أو تجمع اقتصادي يسعى لتحسين وضعه الاقتصادي فدول أوروبا "السوق الأوروبية المشتركة" ودول أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقاً والنمور الآسيوية (ودول شرق آسيا سنغافورة, تايوان, هونج كونج, كوريا الجنوبية) والصين والولايات المتحدة الأمريكية... ألخ. كل تلك الدول ومؤسساتها تتنافس على السوق العالمي.

3) التحول في الاهتمام بالوظائف:

هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة تظهر من وقت لآخر فيزداد الطلب عليها مثل الحاسوب وبرمجته, وتكنولوجيا المعلومات, والمحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة مما دفع لفتح تخصصات اكاديمية لذلك واقبال هائل من قبل الدارسين عليها.

4) مستوى التأهيل للوظائف:

يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارة حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد فلذلك

اتسعت المراكز التدريبية التي تهيء الافراد للعمل وهذا دفع بالمنظمات إلى وضع شروط تعتبر في نظر البعض قاسية عند التوظيف.

5) التغيرات في تكوين القوى العاملة:

ان الحروب والكوارث تحصد من الرجال ملا يعد ولا يحصى مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك من الاناث فزاد اقبال الاناث على الدارسة والتوجه للأعمال والوظائف التي كانت ترفضها سابقاً فأصبح التوجه الآن نحو الوظائف العسكرية والشرطية والطيران وقيادة السيارات... الخ.

6) اختلاف القيم الاجتماعية:

تتباين القيم والعادات من مجتمع لآخر ولعل التداخل الحاصل هو ناتج من العمالة الوافدة للدول, فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداتها وتقاليدها وقد أثر هذا على منظومة الاخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول لاصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي. وكذلك اصدار تشريعات وعقوبات صارمة جداً على مرتكبي الجرائم (المخدرات والسرقة والقتل... الخ)

7) العولمة : Globalization

ويبقى التحد الكبير أمام المنظمات العالمية واداراتها وادارات الموارد البشرية فيها هو هذا التيار العالمي الجارف وهذه الظاهرة بما فيها من ايجابيات وسلبيات حيث يتحول العالم اليوم إلى نظام اقتصادي حر وحقوق للمرأة وديمقراطية وحقوق انسان... الخ.

ان هذه القوة الجارفة تفرض هيمنتها عسكرياً واقتصادياً واجتماعياً على الدول والمنظمات, فعلى ادارات الموارد البشرية أن تواكب هذه الظاهرة وأن تتكيف معها لأن أي دولة أو منظمة لا تستطيع أن تقف أمام هذه الهجمة.

ان هذه الظاهرة أفرزت نظماً اقتصادية وبيئية واصبحت المنظمات الدولية تفرض شروطها على الدول تحت ذرائع مختلفة.

وعليه فان ادارت الموارد البشرية بما فيها من كفاءات وخبرات وقاعدة معلومات وبيانات تستطيع أن تتكيف مع كل التحديات السابقة هادفة إلى خدمة مجتمعاتها وخدمة البشرية جمعاء.

تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية:

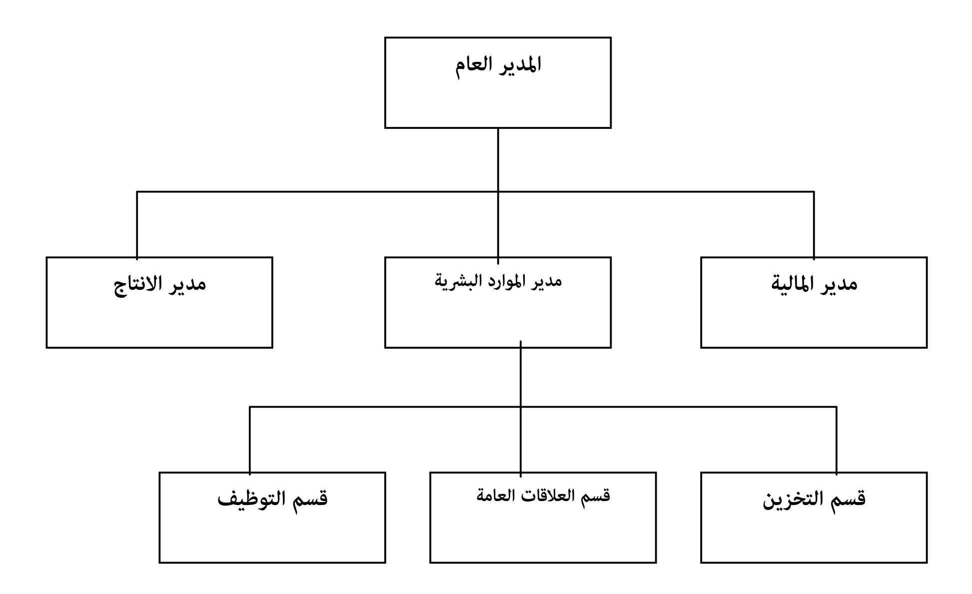
يتفق أغلب الكتاب على أن وضع إدارة المواد البشرية يتأثر بمقدار الأعمال التي تمارسها فكلما ازدادت تلك الأنشطة فانها تقترب من الإدارة العليا. وكذلك مقدار استخدام العنصر البشري (عدد العاملين) فكلما ازداد العدد كلما ازداد عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية، وكذلك حجم المنظمة يعد عاملاً مهماً في وضع ادارة الموارد البشرية مضافاً لذلك خصائص سوق العمل ومدى استقرار العمالة وحالتي العرض والطلب.

أما موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة فقد يأخذ أحد الأشكال التالية:

1- الاستقلالية بحيث تكون ادارة مستقلة مثلها مثل إدارة التسويق والانتاج والمالية وغيرها.

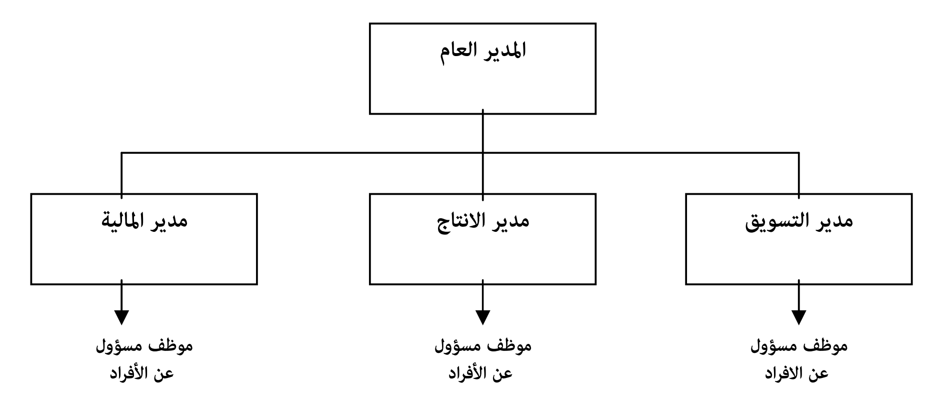
وبهذه الحالة فإن إدارة الموارد البشرية تتكون من عدة أقسام مثل (التوظيف، التدريب، العلاقات العامة، خدمات العاملين، ..)

والشكل التالي يوضح ذلك



2- تخصيص موظف في كل دائرة للموارد البشرية بحيث يكون في كل دائرة موظف متخصص بشؤون الأفراد في تلك المديرية والقرارات الجوهرية والاستراتيجية مركزية ومحصورة بيد المدير العام (الادارة العليا)

والشكل التالي يبين ذلك



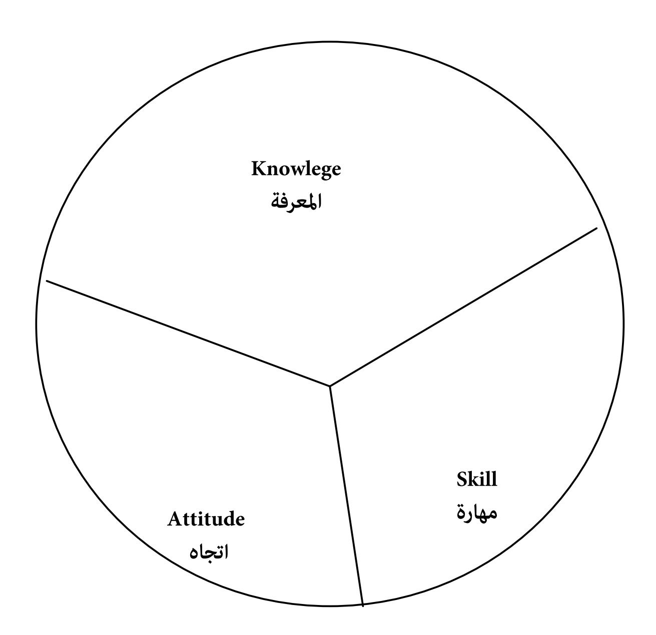
3- علاقة ادارة الموارد البشرية ببقية الإدارات بالمنظمة:

ان ادارة الموارد البشرية تعني بكافة العاملين في كل الدوائر والأقسام وهناك بعض الأعمال والأنشطة تتم بالتعاون بين الادارات وبعضها ينجز في المرحلة الأولى من الدوائر ويستكمل في ادارة شؤون الأفراد (الموارد البشرية) وعليه فان طبيعة العلاقات والمهام التي تمارس تفترض شكلاً معيناً لادارة الموارد البشرية.

التدريب : Training

التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو انعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغير أو بناء اتجاهات لدى المشارك.

وعليه فان أهداف التدريب بشكل عام تنقسم إلى



والتدريب عملية دائمة ومستمرة. وتجدر الإشارة إلى الاهتمام بالتدريب يتزايد بشكل متسارع ولا نبالغ بالقول إذا قلنا اننا نعيش ثورة تدريبية في الوقت الحاضر. فانتشار المراكز التدريبية في العالم وضخامة المخصصات المالية للتدريب والتطور في الأدوات والأساليب التدريبية والاقبال الهائل من قبل المنظمات يعد دليلاً واضحاً على هذه الثورة التدريبية.

واذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة وعناصرها نجد ان رائدها "ادوارد ديمنج" وخلفاؤه أمثال "كروسبي" و "جوران" قد ركزوا على التعليم والتدريب المستمر كاساس وعنصر هام من عناصر الجودة الشاملة.

فالتدريب قديماً وحديثاً وحالياً ومستقبلاً ظل وسيظل يحظى بمكانة مرموقة وهامة نظراً لأهميته ولحاجة المنظمات إليه.

والتدريب بانواعه الفردي والجماعي، قبل الوظيفة واثناء الوظيفة وبعد الوظيفة، داخل العمل أو خارج العمل.. الخ يظل مطلوباً من قبل العاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وينظر الى التدريب على أنه استثمار بشري طويل الأجل ستنعكس آثاره الايجابية على الأداء وربحية المنطمات.

أما إدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن قسم التدريب في المنظمات، وهي التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واختيار الزمان والمكان واحتساب الكلف واختيار المدربين، فلذلك ان الموارد البشرية هي العنصر الأهم في المنظمات فهي بحاجة الى التدريب والتطوير الدائمين.

الحوافز : Motivations

الحافز هو ما يقدم من المنظمة الى الموظف سواء كان ماديا أو معنويا بهدف تعزيز سلوك معين ولزيادة الانتاجية وتحقيق الربحية.

تكمن أهمية الحوافز في المنظمات نظراً لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي والانتاجية.

ولان الحوافز تشبع حاجات معينة لدى الموظف فانها توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تلمس حاجات العاملين ومتابعة تقييم ادائهم وتحفيزهم بشكل دائم.

قد تتساوى كثيراً من المنظمات في اجورها الأساسية ولكنها تتفاوت في حوافزها وهذا ما يـدفع باسـتقطاب الكفاءات اليها.

وعند الحديث عن هذا الموضوع فان الافتراض القائم هو أهلية وكفاءة العاملين في ادارات المـوارد البشرـية ومعرفتهم بنظريات الحوافز والحاجات والسلوك وما يرتبط بذلك من موضوعات.

أسئلة الفصل

1- عرف إدارة الموارد البشرية؟

2- ما هي العوامل التي دفعت بوظيفة ادارة الموارد البشرية الى التطور؟

3- مستخدماً منهج النظام (عناصرة) حلل ادارة الموارد البشرية في جامعة العلوم التطبيقية؟

4- ماذا نعني بالمصطلحات التالية:

تصميم العمل، الوصف الوظيفي، توجيه العامل.

5- ما هي الفوائد التخطيط للمنظمة؟

6- عدد مراحل دورة حيان المنظمة مع الشرح الموجز؟

7- اكتب بحدود صفحة عن تقويم الأداء؟

8- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

9- يعيش العالم ثورة تدريبية حالياً ، علل؟

10- ما هي أهمية الحوافز في المنظمات؟

مصادر الفصل

(1)Wayne F. Cascio, Managing Human Resources, Mc Graw- Hill Inc, New york, 1992, P.S.

(2) عمر وصفي عقيلي وآخرون, وظائف منظمات الأعمال, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, 1994, ص 209.

(3) زكي محمود هاشم, الاتجاهات الحديثة في ادارة الفراد والعلاقات الانسانية, دار الكتاب الجامعي, القاهرة, 1975, ص 5.

(4) Felix A. Nigro and Lioyel G. Nigeo, The New Public Personnel Administration. (Itasco, illinois: F.F. Peacock Publisher, ine., 1981) P.2.

(5) Andrew F. Sikula, personnel Administration and Human Resources Management (santa Barbara: John wiley &sons, Inc., 1976). P. 6.

(6) عبد الباري درة وآخرون, الادارة الحديثة, المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي, المركز العربي للخدمات الطلابية, ط1, عمان 1994, ص ص 229-230.

(7) حنا نصر الله, ادارة الموارد البشرية, دار العقل, 1999, ص ص 17- 19.

(8) عبد الباري دره وزهير الصباغ, ادارة القوى البشرية: صخر نظمي, دار الندوة للنشر والتوزيع, عمان, 1986, ص 58.

(9)Liyod L. Byars &Leslie w. Rne, Human Resources Management, Richard D. Irwin inc., Boston, 1991, P.82.

(10) حنا نصر الله, مرجع سبق ذكره, ص 33.

(11) C.F.Russ-Jr., “Manpower Planning ststems”. Part 1, personnal Journal, M.Y. Januawary 1992, p. 41.

(12) خليل محمد الشماع, مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 1999م, ص ص 411-412.

الفصل السابع

إدارة المواد

(وظيفتي الشراء والتخزين)

- تعريف وظيفة الشراء
- أهمية وظيفة الشراء
- أهداف الشراء
- التخطيط في مجال الشراء
- تنظيم إدارة الشراء
- المركزية واللامركزية في الشراء
- الرقابة في مجال الشراء
- تقييم الأداء في إدارة المشتريات
- مفهوم التخزين
- اختصاصات الوظيفة التخزينية
- أهمية وظيفة التخزين
- تخطيط التخزين
- تنظيم الوظيفة التخزينية
- المركزية واللامركزية في التخزين
- الرقابة على وظيفة التخزين

ادارة المواد

Material Managemeent

(وظيفتي الشراء والتخزين)

نظراً للتطور الانساني والعلمي فان المفاهيم الادارية تطورت أيضاً من وصفها التقليدي إلى الشكل الحديث للتواءم مع المستجدات والمتغيرات في هذا العصر.

تقليدياً كان هناك ادارة الشراء والبعض يطلق عليها ادارة المشتريات وادارة المخـزون أو المخـازن ولأن الموضوع كلـه يتمحـور حـول المـواد فجـاء مصـطلح ادارة المـواد بشـموليته وعموميتـه ليغطـي تلـك الأنشطة كلها.

إن أي منظمة خدمية أو انتاجيـة تحتـاج للمـواد بمختلـف أشـكالها (خـام, شـبه مصـنعة. آلات, أدوات, معدات,... الخ) ولأن هذه المواد تعتبر جزءا هاما من التكاليف وتشكل نسبة كبيرة منـه فلابـد مـن ادارة أنشطتها شراءً وتخزيناً بشكل كفؤ وفعّال.

إن الباحث سوف يتناول هذا الموضـوع بتجزئتـه إلى جـزئين الأول مـنهما يتنـاول وظيفـة الشراء والآخر يتناول وظيفة التخزين.

وظيفة الشراء

Purchasing Function

التعريف:

تناول العديد من كتاب الادارة وظيفة الشراء بتعريفات مختلفة وفقاً لتباين خلفياتهم الاكاديمية إلا أن أغلبهم اجمع على أنها الوظيفة المسؤولة عن تدبير ما يلزم المنظمة من أدوات ومواد مختلفة.

فقد عرفها أحدهم بأنها الوظيفة المسوؤلة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروع من المواد المختلفة والتي هو بحاجتها وفق سياسات واضحة ومحددة بما يخدم النشاطات ألأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف الموضوعة[1].

أما ألاخر فقال بأنها النشاط المسؤول من توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح والكمية الصحيحة والسعر الصحيح[2].

أما البعض فتناول التعريف بتفصيل أكبر وقال ان وظيفة الشراء وظيفة أساسية من وظائف المنظمة يقوم بها ادارة متخصصة فيها تدعى ادارة الشراء[3].

ويمكن استخلاص التعريف التالي لوظيفة الشراء حيث يمكن القول بأنها احدى وظائف المنظمة والتي تعنى بتدبير المواد المختلفة بكفاءة وفعالية لتحقق أهداف المنظمة.

إن وظيفة الشراء تتضمن أنشطة متعددة وتسير وفق اجراءات علمية مدروسة فلذلك نقول بأن وظيفة الشراء ليست مجرد طلب مواد وتأمين تلك المواد فقط بل أنها تتضمن اتخاذ قرارات خاصة بالشراء والتي يجب أن تراعي الآتي[4]:

1- استناد القرارات إلى معلومات حديثة ودقيقة

2- تراعي امكانيات المنظمة (المادية والبشرية)

3- تراعي ظروف المنظمات الداخلية والخارجية وتكيفها مع تلك الظروف.

4- تراعي سياسات واهداف الادارة.

أهمية وظيفة الشراء :

مما لاشك فيه أن وظيفة الشراء تعتبر من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمة نظراً لارتباطها بقضيتين أساسيتين هما: الكلفة, والجودة. بحيث يراعى هذان الأمران بشكل واضح عند التخطيط لتلك العمليات.

ولعل أهم الاسباب التي توضح أهمية الشراء ما يلي[5]

1. كبر حجم المشروعات
2. ظهور مبدأ التخصص واعتماده أساساً للأشخاص والوظائف.
3. كثرة أنواع المواد والاصناف.
4. كبر نسبة المشتريات في المنظمات بخاصة الانتاجية.

وقد أكد بعض الكتاب على أهمية النسبة المعطاة للمشتريات لأنها تشكل الجزء الأكبر من اجمالي التكاليف, وبما أن المنظمات تهدف إلى تقليل التكاليف فلابد من التركيز على هذه الوظيفة بشكل جيد[6].

أهداف الشراء :

بالرغم من تعدد وكثرة أهداف الشراء فانها تدور حول الهدف الرئيس المتمثل في توفير المواد اللازمة بالجودة والسعر المناسبين وتزويد بقية أجزاء التنظيم بتلك المواد.

ويذكر البعض بأن هناك أهدافاً فرعية تساعد في تحقيق الهدف الرئيس وتعتبر مكملة له وهي: [7]

1. تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
2. خلق علاقات جيدة مع الموردين وكسب ثقتهم.
3. تزويد بقية أجزاء المنظمة بالمعلومات اللازمة.
4. الاستخدام الأمثل للموارد المالية المخصصة للشراء.
5. تقليل التكاليف للمواد المشتراه يعزز مكانة المنظمة التنافسي.

6. الحصول على السعر المناسب مع مراعاة العوامل الأخرى مثل الجودة, الالتزام, التسليم ... الخ.

التخطيط في مجال الشراء :

يقصد بعملية التخطيط للمشتريات على أنها عملية تقدير أو تنبؤ للمستقبل وما يمكن أن تكون عليه المنشأه ومشترياتهم أو أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة, وما يتضمنه ذلك مـن اختيـار للاهـداف والسياسات والاجراءات التي يمكن للمنشأه أن تتبعها لتنفيذ الخطة التي وضعتها[8].

ويبرز سؤال مهم وهو هل نحن بحاجة إلى التخطيط أم لا؟

الجواب, نعم, ولكن لماذا؟

1. نتيجة للتسارع الهائل والتغير في البيئة.
2. الاخطار والفرص المتواجدة في البيئة.
3. تطوير قدرات المدراء التخطيطة والاستعداد للمستقبل وبذلك يكون المدراء استقبايون وليسوا علاجيون.
4. يساعد تحديد الأهداف بشكل علمي مدروس وبما يحقق الخصـائص الخمـس الأساسـية والتـي تختصرـ بكلمة SMART

أ- محدد	Specific
ب- قابل للقياس	Measurable
ج- يمكن تحقيقه	Attainable
د- مرتبط بنشاط المشروع	Relevent
هـ- محدد بزمن	Time bounded

وعندما يحدد الهدف كنقطة الأساس للتخطيط السليم فانه يصـبح موجهـاً لكـل الأنشـطة التـي تتجه باتجاه تحقيقه.

ويذكر أحد الكتاب بأن الوظيفة الشرائية تحتاج إلى التخطيط في محاور خمس هي:[9]

أولاً: التخطيط بهدف الشراء بالجود بالجودة المناسبة:

حيث يقصد بالجودة المناسبة مدى ملاءمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها. وبذلك فان أهم بعدين في موضوع الجودة هما:

أ- الملاءمة أي قدرة السلعة على تحقيق الاشباع.

ب- التكلفة أي توازن مقدرة السلعة على الاشباع مع قدرة المستهلك على الدفع بالسعر المناسب.

ويضيف البعض إلى البعدين السابقين الواقعية والامكانية.

ويتم تحديد مستوى الجودة المناسبة بمراعاة التوازن بين القرارات الفنية المتعلقة بمدى الملاءمة والقرارت الاقتصادية المتصلة بمستوى التكلفة وتعتبر الأولى مسؤولية الادارة الفنية أما الثانية فهي مسؤولية ادارة المواد.

ويحق لإدارة المواد الاعتراض على القرارات الفنية وطلب اعادة النظر فيها فيما يتعلق بالنواحي الآتية:

أ- مدى توافر الأصناف المطلوبة

ب- امكانيات الاحلال أو البدائل

ج- اعتبارت القيمة الكلية

د- توصيات الموردين

هـ- مدى التخطيط أو التشابه في المواصفات.

إن سلطة تحديد الجودة مشتركة حيث تشترك الادارات المسؤولة عن الانتاج والبحوث والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية كل بقدر ما هو منوط إليه من أعمال.

ثانياً: التخطيط يهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء:

يقصد بالكمية الاقتصادية هنا تلك الكمية التي يكون اجمالي تكاليف الشراء مضافاً إليها تكاليف التخزين عند حدها الأدنى.

العوامل المؤثرة على تحديد الكمية الاقتصادية:

أ- العوامل الداخلة وتشمل الآتي:-

1- سياسات التخزين وفلسفة الادارة في ذلك.

2- الموازنة التقديرية للمشتريات.

3- طبيعة المواد (تكوينها الطبيعي, حجمها, وزنها, صلابتها,...).

4- معدل استخدام الصنف حيث كلما زاد عدد مرات استخدامها كلما كبر حجم طلبية شرائها.

5- السياسات الشرائية لدى المنظمة.

ب- العوامل الخارجية وتشمل الآتي:

1- تكاليف تنفيذ عمليات الشراء.

2- مدى توافر الاصناف البديلة.

3- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء.

4- مدى استقرار الأسعار.

ثالثاً:- التخطيط يهدف الحصول على السعر المناسب:

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريه دفعه بحيث تكون المنفعه المرجوه منه أفضل وأكثر من التكلفة.

ان السياسة السعرية السليمة تقوم على دعامتين هما:

أ- أن السعر يعتبر عاملاً مهماً في تنفيذ عملية الشراء المناسبة.

ب- ان السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسة المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء.

ويذكر الكاتب أيضاً أن المشتري لابد له من القيام بتحليل السعر حيث يتناول الزاويا التالية:

1- مدى تناسب السعر مع التكاليف التي يتحملها المورد.

2- مدى تناسب السعر مع الظروف الاقتصادية (العرض والطلب)

3- مدى امكانية اعتبار السعر مناسباً في ضوء المنافسة القائمة.

اما عن كيفية الحصول على المعلومات فانها تأتي من عدة مصادر أهمها:

1- مندوبي البيع

2- البيانات السوقية المنشورة

3- الكتالوجات

4- الاسعار السابقة

5- الاتصال المباشر مع الموردين

6- المناقصات

7- المفاوضات أو المساومات

رابعاً: التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب:

الوقت المناسب هو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية.

أي الوقت الذي تفرضه ظروف الأسواق بحيث يتأثر هذا الوقت المناسب في العوامل التالية:

1- الامكانات المالية للمنظمة

2- الامكانات التخزينية

3- الامكانات الائتمانية

4- امكانيات النقل لدى المنظمة

5- احتياجات المنظمة من السلعة حتى لا تتوقف العملية الانتاجية.

ويترتب عدة مخاطر لعدم الالتزام بالوقت المناسب ومن تلك المخاطر:-

1- القبول بجودة أدنى وسعر أعلى ومصدر توريد غير مناسب.

2- ارباك العملية الانتاجية

3- تأخير الاستجابة لطلبات الزبائن واحتمالية فقدانهم واهتزاز ثقتهم بالمنظمة.

4- عدم قدرة ادارة المشتريات على تحقيق أهدافها.

أما سياسات الشراء فيعتمد ذلك على طبيعة الأسواق حيث تنقسم إلى:-

أ- أسواق مستقرة نسبياً: حيث يمكن تحديد التوقيت المناسب للشراء بدرجة عالية من الدقة.

ب- أسواق غير مستقرة أو متقلبة: حيث يكون السوق متقلب والأسعار متغيرة مما يجعل تحديد الوقت المناسب للشراء أمراً بالغ التعقيد وهنا تستخدم عدة سياسات منها:-

1- سياسة الشراء الفوري حيث تتم عملية الشراء مباشرة وقت الحاجة بصرف النظر عن الاعتبارات الاقتصادية للاسواق.

2- سياسة الشراء المقدم حيث يتم شراء مقدم لكمية تزيد عن الاحتياجات الجارية خلال القدرة الزمنية القادمة.

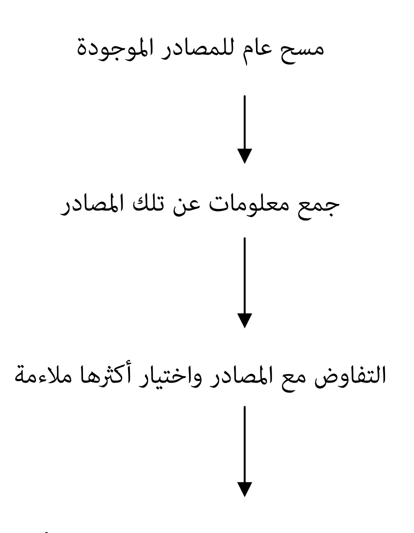
3- سياسة الشراء لأجل المضاربة وتقوم بعض المنظمات بشراء كميات كبيرة من المواد تزيد عن حاجتها الحالية والمستقبلية بهدف اعادة بيع الكميات الزائدة عندما ترتفع الأسعار بهدف تحقيق أرباح اضافية وبذلك تكون المنظمة في هذه الحالة منظمة صناعية وتجارية في آن واحد.

ولابد من الاشارة أنه لكل نوع من السياسات السابقة مزايا ومآخذ لايتسع المقام لذكرها.

خامساً: التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد :

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد بأنه مجموعة الكيانات الطبعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في اقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالامكانيات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة.

أما عن مراحل اختيار مصدر التوريد فتتم عبر المراحل التالية:-



وتعد المصادر التالية مصادراً للمعلومات عن الموردين:

1- الكتيبات والكتالوجات

2- مجلد الدليل التجاري

3- الصحف والمجلات

4- المعارض والمؤتمرات

5- مقابلة رجال البيع

6- الاستفسار بالطريقة الرسمية

إن التوجه الحديث في ظل ادارة الجودة الشاملة يعتبر أن المورد شريك مع المنظمة في النجاح والفشل ولا تنتهي العلاقة بانتهاء تسليم المواد والسلع. والعبارة التالية تلخص ذلك المعنى ، وتعني نحن في قارب واحد.

"We are in the same boat".

تنظيم ادارة المشتريات :

ان تحديد المستوى الاداري الذي تشغله ادارة المشتريات في الهيكل التنظيمي يتحدد وفقاً للعوامل التالية[10]:-

1- القيمة النقدية للمشتريات فكلما ازدادت المبالغ المخصصة للمشتريات كلما اقترب موقع ادارة المواد من الادارة العليا.

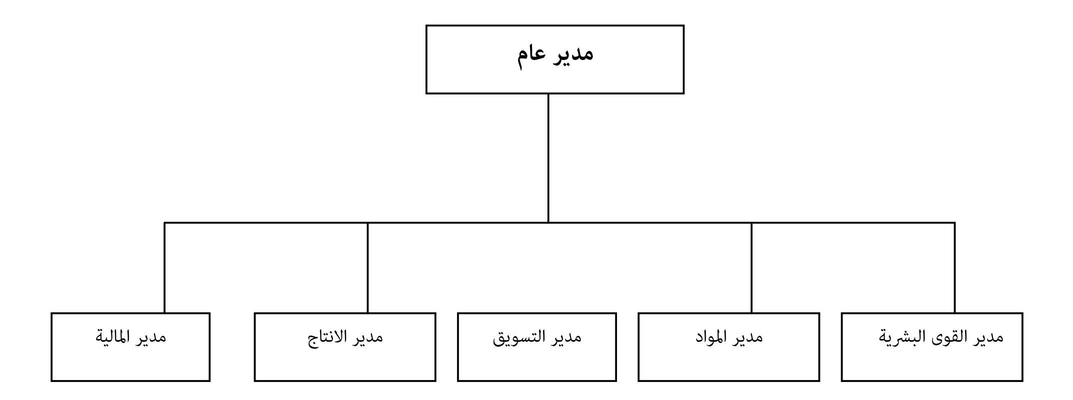
2- نوعية المواد المشتراه

3- نصيب المواد في تكلفة الانتاج فعندما يصل نصيب المواد المشتراه نسبة 40% فأكثر فان ادارة المواد تقترب من الادارة العليا.

وادارة المنظمة لا تبقي موقع ادارة المواد ثابتاً بل يتغير ويتطور وفقاً للظروف والمستجدات وهذا ما يؤكد مرونة التنظيم وعليه فان ادارة الشراء يمكن أن تكون:-

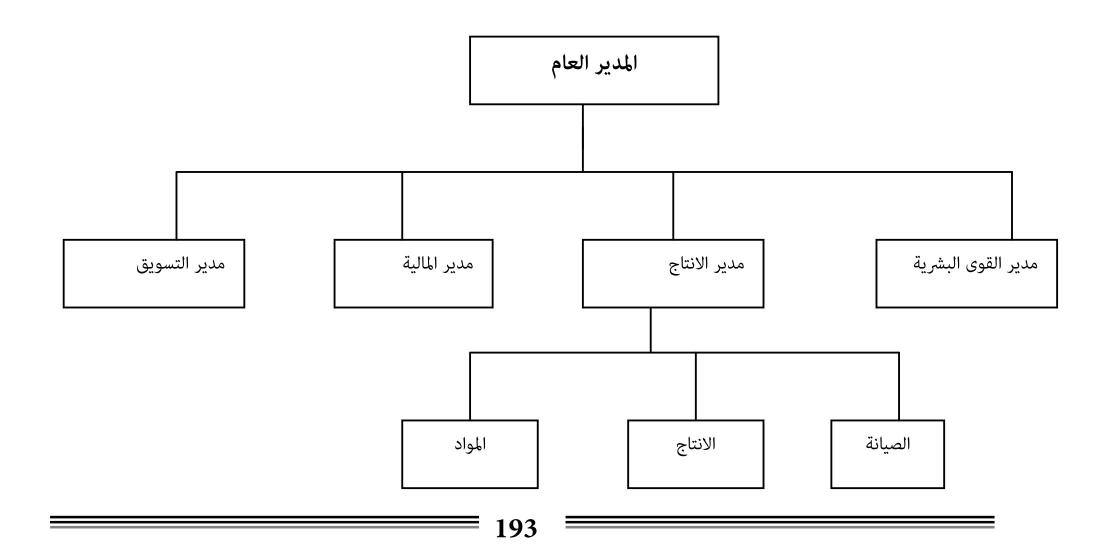
1- مستقلة: بحيث تكون في مستوى الادارات الأخرى ويكون ذلك في المنظمات كبيرة الحجم.

والشكل التالي يبين استقلالية ادارة الشراء



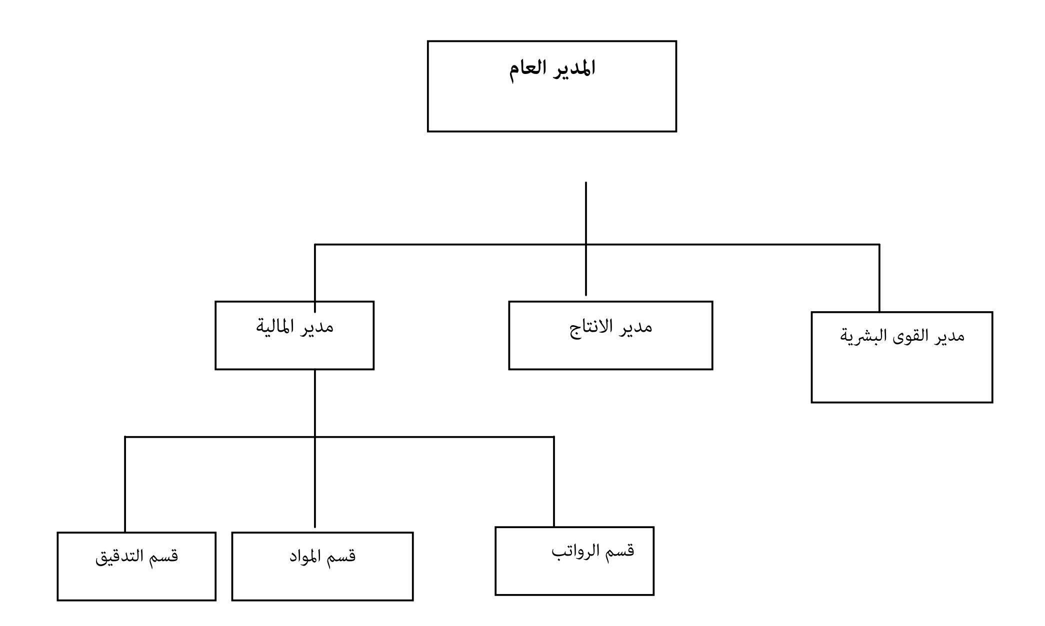
2- تبعية ادارة المواد لادارة الانتاج:

في بعض المنظمات الانتاجية والذي يكون الانتاج هو النشاط الأساسي الذي تدور حوله بقية الانشطة فان ادارة المواد تتبع ادارة الانتاج. والشكل التالي يبين ذلك.



3- تبعية ادارة الموارد للادارة المالية:

في المنظمات التي تهتم اهتماماً عالياً بالنواحي المالية فان ادارة المواد تتبع المدير المالي مباشرة وترفع تقاريرها اليه. والشكل التالي يبين ذلك.



خلاصة:

بالرغم من تعدد مواقع ادارة المواد على الهيكل التنظيمي إلا أنه لايوجد موقع مثالي يصلح لكل أنواع المنظمات فلكل منظمة خصوصية في الانتاج والفلسفة والتوجه ورأس المال... الخ.

مما يؤدي إلى اختلاف وتعدد الاشكال لمواقع ادارة المواد وهنا تجدر الاشارة إلا أن الموقع الانسب يعتمد على ظروف تلك المنظمة والادارة العليا هي الاجدر بالحكم الرشيد على فعالية وكفاءة ذلك الموقع أو عدمه.

المركزية واللامركزية في الشراء:

سؤال :

هل المنظمات تميل إلى المركزية أم اللامركزية في الشراء؟

إن الإجابة المنطقية لهذا السؤال تعتمد على مجموعة معايير علمية تتمثل في:

أ- مدى تشابه وتعدد المنتجات.

ب- الانتشار الجغرافي للمشروع أو المنظمة.

جـ- الحجم الكلي للمنظمة وحجم إدارة المشتريات.

أما اختيار الأسلوب المناسب فيعود إلى الإدارة العليا ، فماذا تعني المركزية في الشراء؟ أنها تعني تجميع كافة السلطات والمسؤوليات في المنظمة بيد شخص واحد أو وحدة تنظيمية واحدة.

أما اللامركزية في الشراء فتعني تفويض السلطات والصلاحيات الى بقية أجزاء التنظيم للقيام بمهام الشراء كل حسب حاجته.

أن استخدام أسلوب المركزية في الشراء يحقق مزايا عديدة من أهمها:

1- الحصول على خصم الكمية.

2- تقليل أجور النقل.

3- سهولة الرقابة.

4- سهولة اجراء البحوث والدراسات.

5- تنسيق وتوحيد الجهود بين اقسام المنظمة.

6- خلق علاقات طيبة مع الموردين.

7- وحدة المسؤولية لتسهل المساءلة.

أما المآخذ المترتبة على استخدام المركزية في الشراء عديدة ايضا من أهمها:

1- الحاجة الى مخازن كبيرة.

2- البطء في الإجراءات.

3- تعقد الإجراءات.

4- خلق حالة من عدم الرضا لدى بعض افراد التنظيم

5- زيادة الكلفة في حالة الحرائق والعوامل الجوية السيئة.

أما البعض الذي يميل إلى استخدام اللامركزية في الشراء فانه يحقق عدة مزايا منها:

1- سهولة وسرعة الحصول على المواد

2- السهولة في انجاز الاجراءات.

3- زيادة الرضى لبعض العاملين.

أما المآخذ على هذا الأسلوب منها:

1- توزيع المسؤولية

2- الحاجة الى مخازن متعددة

3- زيادة الكلفة لعدم الحصول على خصم الكميات

ويمكن النظر الى مساؤى المركزية على انها محاسن للامركزية وعليه ما هو الأسلوب الأفضل؟

ان الاتجاه الحديث في الشراء هو عدم الاعتماد على اسلوب واحد في الشراء بل الاعتماد على اسلوب المزج والخلط بين الاسلوبين بحيث يتم الجمع بين مزايا كل منهما.

الرقابة في مجال الشراء:

يمكن القول بان عملية الرقابة هي عملية التأكد المستمر من سير العمليات وفق الخطة الموضوعة ليسهل اجراءات التعديل والتصحيح الفوري عند حدوث أي انحراف عن الخطة وعليه فان الرقابة على المشتريات تتم من قبل إدارة المشتريات في المقام الأول حيث يتم مطابقة المواد مع العيمات أو المواصفات ويساعد ادارة المشتريات الأقسام الفنية المتخصصة في المنظمة.

والرقابة تتم وفق مراحل الى ان تصل حالة المطابقة عند استلام البضائع والمواد. وهناك رقابة مالية أيضا على فواتير الشراء ويتم ذلك من قبل إدارة المشتريات والدائرة المالية ومدقق الحسابات.

ان ادارة المشتريات تتحمل المسؤولية التامة عن المواد وجودتها ومراقبتها.

تقييم الاداء لادارة المشتريات:

تمر عملية التقييم بسلسة من الاجراءات المتمثلة في اجراء المقارنات بين الانجاز الفعلي والمخطط وتحديد الانحرافات ان وجدت ومحاولة تفسير أسباب تلك الانحرافات وأخيراً وضع الاجراءات التصحيحية. وعندما نود تقييم أداء ادارة المشتريات فلابد من تغطية محاور معينة تعتبر معايير يمكن قياسها وهذه المحاور هي:- [11]

1- المحدد التنظيمي: ويتضمن

أ- الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لانشطة الشراء ومدى وضوح السلطة والمسؤولية ومدى الدقة في توصيف الوظائف.

ب- الاجراءات ومدى توفر دليل للاجراءات بين الخطوات اللازمة عند اصدار أوامر الشراء.

ج- السياسات:- مدى وضوحها والتزام الافراد بها.

2- المحور الاداري:- ويتضمن هذا المحور ما يلي:-

- كفاءة الأفراد: عملية اختيارهم, قدراتهم, مهاراتهم, معرفيتهم الدورات التدريبية التي أقروها.

- علاقة ادارة المشتريات على الموردين (الثقة, الشكاوي, الاستمرارية)

- علاقة ادارة المشتريات مع الادارات الاخرى في المنظمة.

ويمكن اضافة بعض المعايير الأخرى في التعليم مثل معيار تحقق الكمية المناسبة, التوقيت المناسب, مصدر التوريد المناسب.

خلاصة:

ان عملية تقييم الاداء عملية مستمرة لابد لادارة المشتريات القيام بها لضمان استمرارية تحقيق أهداف تلك الادارة بشكل كفوء وفعال.

وظيفة التخزين

Storage Function

مقدمة:

ان عملية التخزين بدأت منذ بدء الخليقة حيث يسعى الانسان جاهداً لتخزين جزءاً من قوته الضروري للأيام القادمة وتدرجت المخازن من الاساليب البدائية إلى الأساليب الحديثة في التخزين.

ولعل النمل وما يقوم به من تجميع للحبوب والقش وتخزينه في فصل الصيف لتناوله في فصل الشتاء دليلاً واضحاً على أهمية هذا الموضوع.

ويذكر أحد الكتاب أن المخزون في بعض المنشآت الصناعية قد يشكل 70% من رأس المال العامل للمنشأة[12] وبالتالي فهو الجزء المهم في المنشأة والمحرك الأساسي للعملية الانتاجية.

مفهوم التخزين:

تناول الكتاب مفهوم التخزين بشكل واسع وبالرغم من تعدد التعريفات إلا أنها تدور حول محور اساسي مفاده بان التخزين عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها وفق الحاجه إليها. ذكر البعض بأن أي تعريف للوظيفة التخزينية لابد أن يتضمن نقاط رئيسية هي:-[11]

1- التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة

2- توفير الظروف المناسبة للحفظ.

3- قد يكون التخزين بهدف احداث تغيرات في المواد المخزنة.

4- توفير المواد وقت الحاجة.

ويذكر أحد الكتاب بأن المواد يمكن أن تنقسم إلى الأنواع التالية:- [14]

1- المواد الأولية: ويمكن تسميتها بالمواد الخام التي تعتبر مدخلات يجري عليها بعض الأعمال حتى تتحـول إلى مخرجات. مثل الجلود التي تتحول إلى حقائب وأحذية.

2- الأجزاء المشتراه وهي التي تستخدم في عمليات التجميع والتي نحصـل عليهـا مـن خـارج المنشـأة مثـل اطارات السيارات.

3- المواد نصف المصنعة والبعض يطلق عليها شبه المصنعة أي تـم تصـنيعها بشـكل أولي ثـم يجـري عليهـا تعديلات واضافات لتكون منتجاً نهائياً.

4- المنتجات النهائية: وهي منتجات تامة الصنع وجاهزة للاستعمال.

5- المهمات: وهي المواد المستهلكة والتي تستخدم في عمليات التصنيع والتي لاتدخل في تشكيل المنتج مثل الزيوت والشحوم.

6- التجهيزات والمعدات: الأجهزه والآلات والمعدات التي تستخدم في الصيانة.

7- مواد االتعبئة والتغليف: كافة المواد التي تستخدم في تعبئة وتغليف المنتوج النهائي.

اختصاصات الوظيفة التخزينية:

تتكون الوظيفة التخزينية من المهام التالية[15]

1. التمييز: تحديد مواصفات المواد والأجهزة والمعدات واعداد فهرس للاصناف.
2. الاستلام: استلام وقبول المواد.
3. الفحص: التحقق والتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المتفق عليها.
4. الاصدار: عمليات التغليف والشحن والمناولة حتى تصل إلى المستخدم.
5. القيد الدفتري: تسجيل تفاصيل الحركة المخزنية.
6. جرد المخزون: اجراء عملية الحصر والعد والوزن لموجودات المخزن.

7. الرقابة على المخزون: التأكد الدائم من أن أرصدة المخزون سزاء القيمة أو الكمية أو كليهما معاً كافية وتضمن سير العمليات الانتاجية.

أهمية وظيفة التخزين:

ان وظيفة التخزين تحتل أهمية بالغة من بين وظائف المنظمة نظراً للأسباب التالية:

1- ان وظيفة التخزين على تماس مباشر مع كل أجزاء المنظمة.

2- تعد المواد المخزنة أساس استمرارية الانتاج.

3- المواد المخزنة تترجم إلى مبالغ ضخمة يمكن استثمارها.

4- قناعة الادارة العليا بان المخزون الجيد والكافي يحقق اطمئنان لها لاتخاذ قرارات سليمة في التعاقدات المستقبلية.

نظراً للأسباب اعلاه وغيرها فان إدارة تلك المواد المخزنة والمحافظة عليها يحتاج إلى تخطيط ورقابة وذلك ضماناً للوصول إلى الكفاءة والفعالية.

تخطيط المخزون

مما لا شك فيه ان عملية التخزين تحتاج إلى تخطيط مسبق واعتماد اسلوب مناسب للتخزين بحيث يتم استخدام نظاماً معيناً للتخزين.

ان انظمة التخزين اما مفتوحة بالهواء الطلق بحيث يسمح للعاملين الوصول اليها، أو مغلقة (مستودعات) بحيث لا يسمح للعاملين الوصول اليها ما عدا موظفو قسم التخزين واستخدام أحد النظامين يعتمد على أهمية وخصوصية تلك المواد. أما طرق التخزين فقد ذكر البعض بانها[16]

1. التخزين على الأرض
2. التخزين على الأرفف
3. التخزين على المتحرك (استخدام العربات)
4. التخزين في صناديق نمطية
5. التخزين في العبوات الاصلية
6. التخزين في الفناء الخارجي

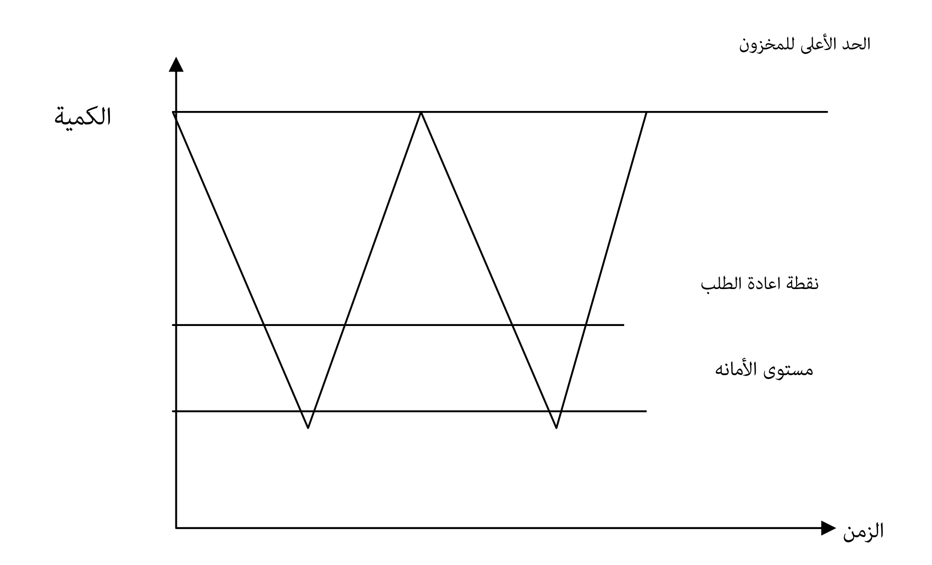
خطة التخزين:

ويعني بخطة التخزين تحديد مستويات التخزين وهي:-

أ- مستوى الحد الأعلى للمخزون ويمثل أقصى كمية يمكن السماح به للمخزون.

ب- مستوى الحد الأدنى للمخزون ويسمى مخزون الامان حيث عندما يصل اليه المخزون تكون اللحظة هي استلام طلبية جديدة.

ج- مستوى اعادة الطلب وهو الرصيد الذي تطلب عنده ادارة المخازن من ادارة المشتريات اصدار أو شراء لزيادة رصيد المخزون الموجود. والشكل التالي يبين المستويات.



الكمية الاقتصادية للشراء: Economic Order Quantity EOQ

حتى يتم فهم الكمية الاقتصادية للشراء فللنظر الى معاني الرموز التالية:

ر = كمية الطلب الكلي

ك = الكمية الاقتصادية للشراء

س = تكلفة الطلبية الواحدة

ت = تكلفة تخزين الوحدة

ج = التكاليف الاجمالية

وتعرف الكمية الاقتصادية للشراء "ك" بانها الكمية التي تكون عندها التكاليف الاجمالية "ج" اقل ما يمكن.

تتكون التكاليف الاجمالية "ج" من تكاليف التخزين مضافا اليها تكاليف الطلبيات.
يمكن حساب تكاليف التخزين عن طريق ضرب وسطي المخزون بتكلفة تخزين الوحدة (ت)

$$\text{وسطي المخزون} = \frac{\text{الحد الادنى من المخزون + الحد الأعلى من المخزون}}{2}$$

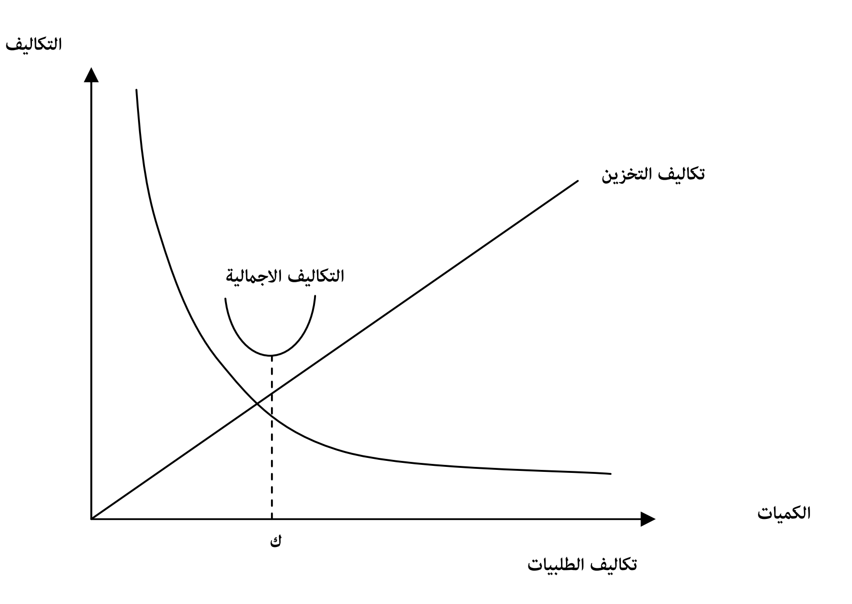
$$\text{أو} = \frac{\text{الكمية الاقتصادية للشراء}}{2} = \frac{\text{ك}}{2}$$

$$\text{ك} = \sqrt{\frac{2\ \text{ر س}}{\text{ت}}}$$

اي ان الكمية الاقتصادية للشراء تساوي

$$\sqrt{\frac{2 \times \text{الطلب الكلي} \times \text{تكاليف الطلبية}}{\text{مصاريف تخزين الوحدة}}}$$

والشكل التالي يبين اتجاه تكاليف التخزين والطلبيات الاجمالية، كما يبين موقع الكمية الاقتصادية للشراء



تنظيم الوظيفة التخزينية :

يعود تنظيم الوظيفة التخزنية إلى الإدارة العليا فهي التي تقرر أن تضعها بمستوى ادارة أو قسم أو شعبة والقرار هنا يستند إلى الأهمية والكمية والفلسفة التي تؤمن بها الادارة.

ومهما يكن الموقع فانه لايتجاوز أن يكون أحد النماذج التالية:

1) الاستقلالية والتبعية المباشرة للمدير العام أو لرئيس مجلس الادارة ويكون هذا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

2) التبعية لادارة الانتاج بحيث يكون قسماً تابعاً لمدير الانتاج.

3) التبعية لادارة المشتريات: وفي الأغلب فإن الكثير من المنظمات تميل إلى هذا النموذج نظراً لتقارب وتكامل النشاطين والوظيفتين.

4) التبعية للادارة المالية وذلك ضماناً للرقابة المالية على المخزون وبخاصة عندما يكون الاستثمار بهذا المجال.

خلاصة:

ان التخزين تطور عبر الزمن وانتقل من الأعمال اليدوية والعد اليدوي إلى استخدام الحاسوب والشبكات الحاسوبية ولأهمية المواد المخزنة يبقى العنصر البشري هو الأهم في عمليات الضبط والرقابة وعليه فهناك معايير تعتمد في قياس التكلفة واجراءات التخزين ومدى كفاءة التنظيم الداخلي حيث يتم استخدام معادلات رياضية كوسائل للرقابة.

ومهما تكن الوسائل وتتعدد وبالرغم من حداثتها ودقتها إلا أن ضمير الانسان ونزاهته وصدقه يبقى المعيار الأهم من بين تلك المعايير.

المركزية واللامركزية في التخزين:

المركزية في التخزين تعني وجود مخزن واحد رئيسي توضع فيه جميع المواد المخزنة يشرف عليه اشخاص مؤهلين.

أما اللامركزية في التخزين تعني توزيع المواد المخزنة على عدة مستودعات او مخازن يقوم عليها اشخاص مؤهلين.

إن اختيار احد الأسلوبين اعلاه يعود الى الانتفاع من مزايا كل منهما وعليه فان الأسلوب الثالث الذي اتباعه هو الجمع بين الأسلوبين.

ان مركزية التخزين تحقق مزايا متعددة من أهمها الاستفادة من خبرات الاشخاص وتخفيض رأس المال المستثمر واكتشاف الاصناف الراكدة وتسهل عملية الرقابة وتقليل عدد العاملين في المستودعات المركزية.

أما مزايا اللامركزية في التخزين فانها تحقق السرعة في انجاز المعاملات وتخفيف العبء عن الإدارة المركزية وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتنمية قدرات المدراء.

ان الملاحظة التي تؤكد عليها هي انه لا يوجد اسلوب أمثل للتخزين يصلح لكل المؤسسات وعليه فان اتخاذ القرار المناسب يعود للإدارة العليا بحيث تراعي حجم وخصوصية تلك المنظمة.

الرقابة على وظيفة التخزين:

تتم الرقابة من خلال استخدام عدة معايير من أهمها:

1- نسبة النمو في تكاليف التخزين.

2- نسبة الانتفاع من السعة المخزنية القصوى.

3- مدى استغلال المعدات والأجهزة المستخدمة في المخازن.

4- معدل الوحدات المرفوضة.

أما مجالات الرقابة على المخزون فانها تتعدد حيث هناك:

1- رقابة على الكمية.

2- رقابة على القيمة.

3- رقابة على النوع.

4- رقابة على الزمن.

5- رقابة على التكاليف

أما أساليب الرقابة الأكثر شيوعاً واستخداماً فانها تتجه نحو أنواع الجرد المختلفة سواء أكانت دورية أو فجائية أو عشوائية أو مستمرة.

وعمليات الجرد تتضمن الحصر والعد الحسي ومطابقته مع الأرصدة الدفترية.

أسئلة الفصل

1- عرّف وظيفة الشراء ذاكراً الأمور التي يجب ان تراعي عند اتخاذ قرار الشراء؟

2- عدد أهداف الشراء؟ ما هي خصائص الهدف الفعال؟

3- عدد محاور التخطيط في الوظيفة الشرائية؟

4- ما هي مصادر المعلومات عن الموردين في الشراء؟

5- ماذا تعني لك "كلنا في قارب واحد" ؟

6- لو كنت مسؤولاً عن التنظيم في مؤسسة ما، اين تضع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي؟

7- قارن بين المركزية واللامركزية في الشراء؟

8- طلب منك ان تقيم وظيفة الشراء، فما هي المعايير التي تضمنها استمارة الاستقصاء (الاستبانة)؟

9- عدد اختصاصات الوظيفة التخزينية؟

10- لماذا تعتبر الوظيفة التخزينية مهمة؟

11- عدد مزايا مركزية التخزين؟

12- ما هي مجالات الرقابة على التخزين؟

مصادر الفصل

(1) سليمان عبيدات وآخرون, ادارة الشراء والتخزين, دار الفرقان, عمان, 1989.

(2) صلاح الشنواني, الأصول العلمية للشراء والتخزين, الاسكندرية, 1986, ص 17.

(3) عمر وصيفي العقيلي وآخرون, وظائف منظمات الأعمال, دار زهران للنشر والتوزيع, 1994, ص 124.

(4)Anyon G. Jay, Managing an integrated Purchasing Process, HoH, Rinchart and winston, inc, Newyork, 1993, PP. 11-13.

(5) بسام أبو خضير وآخرون, ادارة المشتريات والمخازن, دار الفكر, عمان, 1987, ص 12.

(6) محمد سعيد عبد الفتاح, ادارة المشتريات والمخازن, الاسكندرية, 1990, ص 14.

(7) علي الشرقاوي, المشتريات وادرة المواد والمخازن, الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت, بيروت, 1992, ص 55.

(8) حمد رائد. ادارة المشتريات والتخزين, دار زهران, عمان, 1997, ص 35.

(9) محمد الصيرفي, وظائف منظمات الأعمال, دار قنديل للنشر والتوزيع, عمان 2003م, ص ص 180-188.

(10) مصطفى زهير, ادارة المشتريات والمخازن, دار النهضة العربية, بيروت, 1976, ص 354.

(11) مهدي حسن زويلف, ادارة الشراء والتخزين- مدخل حديث, دار الفكر- عمان, ص 136.

(12) سعود خضر الكبيسي- دراسات في تخطيط ورقابة المخزون- الجامعة المستنصرية بغداد, 1979, ص 9.

(13) ابراهيم عبد الرحيم الهيتي, تنظيم وادارة المخازن, مكتبة التعاون, القاهره, 1975, ص 180.

(14) على حسن علي وآخرون, الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال, البيئة الوظائف والاستراتيجيات, دار الحامد, عمان, 1999, ص ص 121-122.

(15) علي الشريف وآخرون, ادارة المشتريات والتخزين, دار النهضة العربية, القاهره, 1983, ص 255.

(16) رسمية زكريا قصي وآخرون, ادارة المواد والامداد, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, 2000, ص 161.

الفصل الثامن

العلاقات العامة

- مفهوم العلاقات العامة
- تطور العلاقات العامة
- أهداف العلاقات العامة
- تنظيم العلاقات العامة
- إعداد خطة برنامج العلاقات العامة
- الاتصال
- التعامل مع الجماهير
- الاتصال الاقناعي
- العلاقات العامة في الاجهزة الحكومية
- تقييم برامج العلاقات العامة

العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة :

لكون العلاقات العامة علم وفن متعدد الخلفيات المعرفية وبسبب حداثة ظهور العلاقات العامة كعلم مستقل عن غيره من العلوم ، فإنه من الصعب الاتفاق على تعريف واحد شامل جامع ، فهناك الكثير من التعريفات من أهمها تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني والذي عرف العلاقات العامة على أنها جهوداً أدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تعزيز العلاقات بين المنشأة وجمهورها فالعلاقات العامة حسب هذا التعريف جهود إدارية وليست شخصية ومخططة وليست عشوائية، كما أنها جهود تبذل باستمرار ولا تقتصر على فترة محددة ثم تتوقف، وهذه الجهود تهدف أساساً إلى تعزيز العلاقات مع جماهير المنظمة .

وأما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفت العلاقات العامة على أنها نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة يتعلق بإنشاء وتعزيز العلاقات الجيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام. وما يفرق بين هذا التعريف والتعريف السابق أن العلاقات العامة من وجهة نظر جمعية العلاقات العامة الأمريكية لا تقتصر على علاقات المنشأة مع جماهيرها الخارجية كالعملاء والجمهور العام، بل تمتد لتشمل العلاقات مع الجماهير الداخلية أيضاً كالموظفين والمساهمين. إن ذكر العملاء والموظفين كأمثلة في تعريف جمعية العلاقات العامة الامريكية يشير إلى انها تدرك أهمية العلاقات مع الجماهير الداخلية بالإضافة إلى إدراكها لأهمية العلاقات مع الجماهير الخارجية.

ويرى T.L Harris أن العلاقات العامة وظيفة الإدارة المتميزة التي تساعد في مد خطوط من الاتصال والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها مع المحافظة على

هذه الخطوط وتتضمن هذه الوظيفة أدارة المشاكل واطلاع الإدارة على اتجاهات الجماهير، بالإضافة إلى تأكيد مسؤولية الأدارة في خدمة مصالح هذه الجماهير[1]

وبناء عليه فإن العلاقات العامة تركز على إرساء قواعد التفاهم ومد خطوط الاتصال والمودة بين المنظمة وجماهيرها سواء الجماهير الداخلية كالمساهمين والموظفين أو جماهيرها الخارجية كالعملاء والموردين ووسائل الاعلام والمجتمع المحلي.

وينبغي هنا التأكيد على أن مسؤولية العلاقات العامة ليست فقط مسؤولية موظفي جهاز العلاقات العامة، بل هي مسؤولية كل موظف في المنظمة . ويرى Fraser Soitel أن كل موظف في المنظمة يمارس نشاط من أنشطة العلاقات العامة، فكل محادثة هاتفية وكل رسالة مكتوبة وكل مقابلة شخصية تعتبر ممارسة من ممارسات العلاقات العامة [2].

قبل الثورة الصناعية كانت المنظمات صغيرة وكان عدد الموظفين العاملين فيها قليلاً، وأعداد عملائها محدوداً، وقد كان بإمكان صاحب العمل والذي هو في الغالب مدير عام المنظمة، أن يتصل مع كافة الموظفين في منظمته وأن يتعامل مباشرة مع كافة العملاء والموردين وذلك لأن عددهم محدد.

أما الآن فقد تغير الوضع، واصبح لدى الشركات أعداداً هائلة من الموظفين وكذلك من العملاء والموردين ، وأصبح من غير الممكن اتصال المدير العام مع كل هذه الأعداد الكبيرة من الجماهير وخاصة في ظل وجود الشركات التي لها فروع في عدة مناطق أو في عدة دول .

وبناءً على ذلك فقد ظهرت هناك حاجة ماسة إلى وجود متخصصين في العلاقات العامة لكي يمارسوا أنشطة العلاقات العامة ويحافظوا على العلاقات الجيدة مع جماهير المنظمة.

تطور العلاقات العامة :

العلاقات العامة كنشاط على مستوى شخصي موجود منذ القدم حيث مارسها الإنسان في الأزمنة الغابرة كوسيلة لتعزيز التفاهم مع أفراد المجتمع الذي يعيش في وسطه ، أي مع أقاربه وأصدقائه وأعضاء جماعته .

أما العلاقات العامة في العصر الحديث وكعلم له قواعد ومبادئ وأصول فقد كانت بداية نشأتها في الولايات المتحدة الأميركية في بداية القرن العشرين على يد الأب الروحي للعلاقات العامة Ivy Lee والذي ساهم في وضع مبادئ العلاقات العامة وربطها بالمصطلحات الإنسانية أما Edward Bernays فقد كان له دور في بلورة أفكار وأسس العلاقات العامة حيث قام بتأليف عدة كتب في العلاقات العامة، وكان أول من قام بتدريس العلاقات العامة كمادة دراسية في جامعة نيويورك ، وكان ذلك عام 1951، ويمكن تلخيص أهم أسباب تطور العلاقات العامة في العصر الحديث بما يلي: [3]

1- تزايد أهمية الفرد في المجتمعات المعاصرة وتوجه الاهتمام نحوه باعتباره هدف الحياة ووسيلتها .
2- ظاهرة النمو السكاني، وبروز التجمعات السكانية الكبيرة في المدن، مما أدى إلى تزايد الضغط على الموارد الطبيعية وندرتها.
3- التغيير الثقافي على الصعيدين الفردي والمنظمي، وتزايد الحاجة إلى المعارف والمهارات ، في إطار التبدل في الأنماط الثقافية السائدة.
4- ارتقاء المستوى التعليمي من حيث عدد المؤسسات التعليمية وأنواعها .
5- النمو الاقتصادي الذي شهدته المجتمعات المختلفة، واحترام المنافسة بين المنشآت ، وتحسن المستوى المعيشي.

6- بروز التعارض وتناقض المصالح بين المنظمات والأفراد، وبروز المنظمات المهنية والنقابية التي تدافع عن مصالح شرائح معينة في المجتمع.

7- التطور الكبير في أساليب الاتصال الجماهيري كالمذياع والتلفزيون والأقمار الصناعية والحاسوب.. التي أدت إلى زيادة هائلة في سرعة نقل المعلومات ودقتها، وبما وفر إمكانات جيدة للأفراد في وحدات العلاقات العامة في المنشآت .

8- تطور العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والتي تعنى بدراسة سلوك الفرد والجماعات، وتطور العلوم الإنسانية الأخرى، بحيث أن العلاقات العامة استفادت كثيراً منها.

9- تعزيز قاعدة المهارات في العلاقات العامة(من خلال وسائل عديدة كالتدريب وغيره)، بحيث أصبح هناك أعداداً متزايدة من المتخصصين فيها أو الراغبين في ممارستها.

أهداف العلاقات العامة :

تنبثق أهداف العلاقات العامة من الأهداف الكلية للمنظمة.

وبشكل عام يمكن إيجاز أهداف العلاقات العامة بما يلي:

1- الإعلام عن أهداف المنظمة ورسالتها وتاريخها .

2- كسب ثقة الجماهير الداخلية كالموظفين والملاك

3- كسب ثقة الجماهير الخارجية كالعملاء والموردين .

4- التعرف على اتجاهات الجماهير ونقلها إلى الإدارة.

5- نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات الصحيحة.

6- تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية. فلكل المشروعات، صغيرة كانت أو كبيرة، حكومية أو خاصة، شخصية، تماما مثل شخصية الإنسان الفرد. ويحكم الأفراد على المشروع كما يحكمون على الفرد، وتسمى الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير بالصورة الذهنية Image وتهدف العلاقات العامة إلى توطيد سمعة المنظمة باعتبار أن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان المنظمة[4].

إن الأهداف السابق ذكرها مكملة لبعضها البعض، حيث أن سعي العلاقات العامة إلى صورة ذهنية جيدة أمام جماهير المنظمة يؤثر على كسب الجماهير وتأييدها والمحافظة على علاقات جيدة معها.

تنظيم العلاقات العامة :

يختلف موقع العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية من: منظمة إلى أخرى وفي نفس المنظمة من وقت إلى آخر، إذا أنه لا يوجد تنظيم نمطي أو تنظيم ثابت لا يتغير، وعموماً فهناك عدة عوامل تؤثر في موقع العلاقات العامة على الخريطة التنظيمية من أهمها:

1- حجم الجماهير التي تتعامل معها المنظمة، إذ أنه كلما كان عدد الجماهير كبيراً كلما توسعت وحدة العلاقات العامة.

2- نوعية نشاط المنظمة من حيث أن المنظمات الخدمية على اتصال أكثر بالجماهير من المنظمات الإنتاجية .

3- حجم المنظمة ، كبيرة أم متوسطة ، أم صغيرة.

4- درجة اهتمام الإدارة العليا بأنشطة العلاقات العامة، فإذا كان هذا الاهتمام كبيراً ، كان وضع جهاز العلاقات العامة قريباً من الإدارة العليا .

5- مدى توفير الإمكانات المالية للمنظمة والذي له دور رئيسي في وضع وحجم جهاز العلاقات العامة .

6- مدى توفر الإمكانات البشرية الكفؤة والمتخصصة.

المركزية واللامركزية :

تقوم بعض المنظمات باتباع الأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يتم وضع الخطط في المركز الرئيسي ويتم التنفيذ حسب الخطة الموضوعة في الفروع كما قد تقوم منظمات أخرى باتباع الأسلوب اللامركزي حيث يكون لكل فرع إدارة للعلاقات العامة خاصة به .

أما من حيث التنظيم فيعتمد جهاز العلاقات العامة على أحد أساسين:

أ- **الأساس المركزي :**

حسب الأساس المركزي فإن أنشطة العلاقات العامة تتجمع في وحدة إدارية واحدة، حيث قد تتخذ أحد الأشكال التالية:

دائرة العلاقات العامة: يكون على رأس دائرة العلاقات العامة مدير يرفع تقاريره مباشرة إلى المدير العام ويكون مسؤولاً أمام المدير العام مباشرة. وبذلك يكون مدير العلاقات العامة أقرب الى مصدر اتخاذ القرار مما يجعله قادراً على التأثير في حيثياته. بالإضافة إلى أنه يكون أقر إلى مصدر المعلومات بحيث يمكنه مركزه من الحصول على المعلومات من مصدرها الأساسي وبدون تشويش ويرى على عجوة بأن وجود العلاقات العامة ونجاحها في أي منظمة يتوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة. وبذلك ترتفع مكانه المسؤول عن ممارسة هذا النشاط في الكثير من المنظمات التي تعترف بدور العلاقات العامة ومسؤوليتها إلى مستوى الإدارة العليا [5].

1- **قسم العلاقات العامة :**

يتبع قسم العلاقات العامة دائرة أخرى قد تكون دائرة التسويق أو دائرة الشؤون الإدارية أو غيرها من الدوائر. ويرى C.W.Notle أن وظيفة العلاقات العامة وظيفة هامة. وحيث أن لها تأثير كبير على نجاح المنظم، فإن

مديرها يجب أن يكون مركزه تحت إشراف الإدارة العليا مباشرة . ذلك هو الأساس على الرغم من أن الواقع يختلف، حيث نجد أن جهاز العلاقات العامة أحياناً قد يكون تحت إشراف مدير الإعلان أو مديرالمبيعات أو المدير المالي أو حتى تحت إشراف مدير الشؤون القانونية [6].

2- **شعبة العلاقات العامة :**

قد تنظر الإدارة العليا بأهمية محدودة لوظيفة العلاقات العامة وبالتالي فقد تضعها في مستوى إداري أقل من المفروض أن تكون فيه، فتقوم بتجميع انشطتها في شعبة تابعة لقسم من أقسام الدائرة. وهنا يكون مسؤول العلاقات العامة بعيداً عن مصدر المعلومات الأساسي، وبالتالي قد يحصل على المعلومات مشوبة ببعض التشويشات والتحريفات، وكذلك يكون بعيداً عن مركز أتخاذ القرار، وبالتالي يضعف تأثيره في حيثياته، وقد يصدر القرار بدون مراعاة مصالح الجماهير.

ب- الأساس اللامركزي :

المقصود بالأساس اللامركزي هو توزيع أنشطة العلاقات العامة بين عدد من الوحدات الإدارية والتي قد تكون في منطقة واحدة أو في عدة مناطق. فقد يتم إلحاق وحدة إدارية للعلاقات العامة بكل دائرة من دوائر المنظمة. أو قد يكون لكل منتج من منتجات الشركة وحدة للعلاقات العامة مستقلة عن الوحدات الأخرى للعلاقات العامة وتتبع تنظيماً مدير المنتج ، كأن يكون هناك وحدة العلاقات العامة التابعة لقسم الغسالات ووحدة العلاقات العامة التابعة لقسم الثلاجات، وثالثة تابعة لقسم أفران الغاز .

التنظيم الداخلي للعلاقات العامة :

يقوم التنظيم الداخلي للعلاقات العامة على عدة أسس من أهمها:

1- وسائل الاتصال: توزع مهام العلاقات العامة بموجب هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال، فيكون هناك قسم الاتصال بالصحف، وقسم الاتصال بالتلفزيون ، وقسم الاتصال بالمجلات.

2- فئات الجماهير: توزع مهام العلاقات العامة بموجب هذا الأسلوب على أساس فئات الجماهير، فيكون هناك قسم الاتصال بالعملاء، وقسم الاتصال بالموردين، وقسم الاتصال بالمساهمين.

3- الأساس الوظيفي: توزع مهام العلاقات العامة بموجب هذا الأسلوب على أساس المهام الوظيفية ، فيكون هناك في قسم مجلة الشركة مثلاً شعبة للتصوير وأخرى للتحرير وأخرى للاخراج ورابعة للتوزيع.

4- الأساس الجغرافي: يتم توزيع مهام العلاقات العامة على أساس المناطق الجغرافية أو الفروع ، فقد يتبع العلاقات العامة في المركز وحده للعلاقات العامة في المنطقة(أ) وأخرى في المنطقة (ب) وثالثة في المنطقة (أ) .

5- الأساس السلعي : أي حسب نوع السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة إلى العملاء . فقد يتبع العلاقات العامة في المركز الرئيسي وحدة العلاقات العامة للسلعة (أ) ووحدة العلاقات العامة للسلعة (ب) ووحدة العلاقات العامة للسلعة (ج).

الخيارات التنظيمية المتعلقة بالشركات الاستشارية :

هناك الكثير من الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة، والتي تؤدي خدمات جلى للشركات الصناعية والتجارية والخدمية مقابل أتعاب محددة سلفاً، وبالتالي فإن هناك ثلاث خيارات تنظيمية أمام الإدارة ، حيث تختار الإدارة إحداها بعد أن تكون قد قامت بالموازنة بين مزايا وعيوب كل خيار منها:

1- إنشاء جهاز داخلي للعلاقات العامة :

إن إنشاء جهاز داخلي لممارسة مهام ووظائف العلاقات العامة أحد الخيارات المطروحة أمام الإدارة، حيث يستخدم هذا الخيار في الغالبية العظمى من المنظمات الصغيرة والمتوسطة. ومن مزايا هذا الخيار :

1. معرفة موظفي العلاقات العامة بأمور المنظمة وتاريخها وسياساتها ورسالتها. وتظهر أهمية هذه المعرفة اثناء حدوث الأزمات ، حيث تتوفر لدى هؤلاء الموظفين معلومات أكثر دقة مما يؤدي بالتالي إلى تسهيل استيعاب المعلومات وإمكانية توفيرها بسرعة لوسائل الاتصال.
2. الولاء للمنظمة، حيث يكون ولاء موظفي العلاقات العامة في المنظمة أكبر من ولاء موظفي الشركة الاستشارية للمنظمة.
3. انسجام كافة من يعملون في وظائف العلاقات العامة وتفاعلهم بشكل أكثر إيجابية. فكافة الموظفين يعملون من أجل تحقيق أهداف معينة هي أهداف المنظمة ككل .
4. التواجد الدائم لموظفي العلاقات العامة طوال ساعات العمل، وأيضاً استعدادهم حتى بعد انتهاء دوامهم الرسمي للتجاوب مع أية مشاكل أو أزمات تحدث في المنظمة.

وفيما يتعلق بعيوب الاعتماد على جهاز داخلي للعلاقات العامة دون الاستعانة بشركة استشارية فتشمل :

1. التواجد الدائم لموظفي العلاقات العامة قد يخلق ميل لدى موظفي المنظمة لتحويل جزء من أعمالهم والتي ليست من واجبات وحدة العلاقات العامة إلى موظفي وحدة العلاقات العامة ، وذلك يحدث بشكل كبير خاصة عند عدم وضوح السلطات والمسؤوليات في المنظمة.
2. انشغال مدير العلاقات العامة بالأمور والمشاكل التفصيلية اليومية قد يؤدي إلى عدم التركيز على واجباته الرئيسية فيما يتعلق بأنشطة العلاقات العامة.
3. التحيز لإدارة المنظمة، والذي قد يكون سببه تحمس موظف العلاقات العامة لإدارة المنظمة وولائه لها أو قد يكون بسبب ضغط من الإدارة مما قد ينتج عنه عدم الموضوعية في الحكم على الأمور. فعند حدوث حريق في أحد المصانع التابعة للمنظمة فإن موظف العلاقات العامة قد يخفي تقصير الإدارة في هذا الموضوع نتيجة تحمسه للأدارة أو تعرضه لضغط من الإدارة.
4. خبرة موظفي العلاقات العامة تكون قليلة مقارنة بالخبرات المتوفرة لدى موظفي الشركات الاستشارية. حيث يتعرض موظفي جهاز العلاقات العامة بالمنظمة إلى عدد محدد من التجارب والاتصالات، فالمنظمة تصدر مجلة واحدة كل شهر أو شهرين أو ربما كل ثلاثة أشهر أو اكثر، وكذلك تجري ثلاثة أبحاث أو أربعة خلال السنة ويتم الاتصال بالصحف مرة أو مرتين بالأسبوع .

-2 الاستعانة بشركة استشارية :

قد تلجأ بعض الشركات إلى الاستعانة بشركة استشارات خارجية فيما يتعلق بأنشطة العلاقات العامة دون إن تنشأ جهاز داخلي للعلاقات العامة، بل قد يكون

هناك فقط موظف أو أكثر للعمل بصفة منسق بين المنظمة وشركة الاستشارات الخارجية .

ومن أهم مزايا الاستعانة بشركة استشارية:

1. الموضوعية وعدم التحيز، فالشركة الاستشارية الخارجية تكون بعيدة عن ضغوط الإدارة ولا تتأثر بهذه الضغوط .
2. الخبرة الكبيرة لدى موظفي الشركة الاستشارية نظراً لتعرضهم لتجارب واتصالات مكثفة، فهم متعاقدون مثلاً مع عشرات الشركات لانتاج مجلة لكل شركة منهم أو لعمل عشرات أو مئات البحوث لعدة شركات وهكذا..
3. تجدد الآراء والمقترحات نتيجة لوجود دماء جديدة في الشركة الاستشارية، وإضافة إلى آراء ومقترحات موظفي المنظمة.

أما فيما يتعلق بعيوب الاستعانة بشركة استشارية:

1. عدم الولاء لمنظمة معينة، حيث يتم تحديد وقت مخصص لكل شركة من العملاء بما يتناسب مع المبالغ المدفوعة .
2. مفهوم الموضوعية وعدم التحيز هو موضوع نسبي حيث أن الشركات الاستشارية أيضاً قد تقع تحت ضغوط الإدارة طمعاً في تجديد العقد مع المنظمة.
3. توفر الألفة والثقة بين موظفي المنظمة وموظفي الشركة الاستشارية الخارجية نتيجة لعدم اختلاطهم ببعض وعدم معرفتهم ببعض، مما قد يؤدي إلى عجز موظفي الشركة الاستشارية عن الوصول إلى المعلومات المطلوبة بالسرعة اللازمة.

4. احتمال عدم تجديد العقد بين المنظمة والشركة الاستشارية قد يؤدي إلى عدم متابعة الشركة الاستشارية للبرامج طويلة الأجل الموضوعة من قبلها.

3- إنشاء جهاز داخلي مع الاستعانة بشركة استشارات خارجية :

الخيار الثالث هو الجمع بين الخيارين الأول والثاني من حيث إنشاء جهاز داخلي للعلاقات العامة بالإضافة إلى الاستعانة بشركة استشارية خارجية في بعض الأنشطة التي تفضل الإدارة أن تفوض الشركة الاستشارية بأدائها كمجلة الشركة مثلاً أو إجراء البحوث أو غير ذلك من الأنشطة التي قد ترى الإدارة ضرورة أدائها بشكل محترف ومتقن.

إن إنشاء جهاز داخلي مع الاستعانة بشركة استشارية خارجية يجمع بين مزايا الخيارين ، لكن من أهم عيوب الخيار الثالث:

1. ارتفاع التكلفة، حيث أن لدى المنظمة جهاز لأداء مهام العلاقات العامة بالإضافة إلى أنها تقوم بدفع أتعاب الشركة الاستشارية نظير تقديمها خدمات محددة.
2. قد ينظر الموظفين إلى موضوع الاستعانة بشركة استشارية خارجية بعدم ارتياح حيث أنهم قد يعتبرون أن تعاقد المنظمة مع الشركة الاستشارية الخارجية كان بسبب عدم توفر كفاءات منهم للقيام بالأعمال.

اختصاصات دائرة العلاقات العامة :

تختلف اختصاصات دائرة العلاقات العامة بين منظمة وأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وحجمها ونظرة الإدارة إلى أهمية وظيفة العلاقات العامة، كما أن هذه الاختصاصات قد تختلف في نفس المنظمة بين حين وآخر. ومن أهم اختصاصات دائرة العلاقات العامة:

1- كتابة التقارير السنوية والاخبار والكتيبات والمقالات الصحفية ومراقبتها وتدقيقها.

2- إجراء المقابلات الإذاعية والصحفية والتلفزيونية فيما يتعلق بمواضيع تخص رسالة المنظمة ودورها وسياساتها.

3- استقبال الوفود والزوار من داخل الدولة وخارجها، مع تنظيم إجراءات حجز تذاكر السفر لهم وكذلك حجز الفنادق وترتيب أمور الزيارة وبرنامجها.

4- تمثيل المنظمة في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية.

5- تحرير وإنتاج وتوزيع مجلة الشركة.

6- تنظيم الاشتراك في المعارض والاتصال بالشركات المنظمة لهذه المعارض بعد التنسيق مع دوائر المنظمة.

7- اجراء بحوث العلاقات العامة لاستطلاع اتجاهات الجماهير وإبلاغ الدوائر المعنية بنتائج البحوث.

8- الاتصال مع الجماهير الداخلية والمحافظة على العلاقات الجيدة معهم.

9- الاتصال مع الجماهير الخارجية ومد جسور الثقة معهم.

10- وضع صندوق الاقتراحات والشكاوي في مكان بارز، وترتيب إجراءات فتح الصندوق في فترات دورية والاهتمام بمحتوياته من شكاوي واقتراحات وتحويلها إلى الجهات المعنية.

11- ترتيب عقد الاجتماعات سواء قبل انعقادها أو أثناء انعقادها أو بعد انتهاء جلسات هذه الاجتماعات.

إعداد خطة برامج العلاقات العامة :

يعتبر التخطيط إحدى أهم وظائف مدير العلاقات العامة حيث يقوم بموجبه بتحديد أهداف العلاقات العامة ورسم الطريق الذي ينبغي الالتزام به للوصول إلى

تحقيق تلك الأهداف. هناك حاجة ماسة إلى إعداد خطة لبرامج العلاقات العامة في أي منظمة سواء كانت صغيرة أم متوسطة إم كبيرة ، وسواء كانت تعمل في مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات.

إن إعداد خطة برامج العلاقات العامة تحتاج إلى وقت ، وذلك لأن وضع هذه الخطة يتطلب توفر معلومات محددة عن البيئة الخارجية والوضع التنافسي ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة وخاصة أن المنظمة تعيش في ظل بيئة متغيرة باستمرار وبالتالي فإن إعداد خطة برامج العلاقات العامة تحتاج إلى كفاءات بشرية لديها خبرة واسعة في التخطيط وتملك مهارات متميزة في التحليل والتقييم.

وتتضمن عملية إعداد خطة برامج العلاقات العامة الخطوات التالية.

1- تقييم الوضع الحالي :

يتم عمل تقييم أو تشخيص للوضع الحالي بما فيه من نقاط القوة ونقاط الضعف. تشمل هذه الخطوة الإجابة على سؤال: أين نحن الآن؟ وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة عن اتجاهات الجماهير وآرائها، وعن مدى وصول رسائلنا الاتصالية إلى الجماهير ، ومدى فعالية وسائل الاتصال .

2- تحديد المشكلة الحقيقية :

اعتماداً على نتائج تقييم الوضع الحالي يمكن النظر بدقة إلى المشكلة، فقد تتعلق المشكلة بأهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة أو بكثرة شكاوي العملاء أو الموردين . وهنا ينبغي التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها.

3- وضع أهداف الخطة :

تتعلق أهداف الخطة بتغيير معلومات أو تغير اتجاهات أو تعديل سلوك الجمهور المستهدف من الخطة . أما من حيث الشروط التي يجب توفرها في الأهداف حتى تكون أهدافاً جيدة فهي تتلخص في الكلمة الانجليزية SMART والتي تمثل الأحرف الأولى للكلمات التالية:

محددة	-Specific
قابلة للقياس	- Measurable
ممكن الوصول اليها	- Achievable
متعلقة بالموضوع	- Relevant
ضمن إطار زمني	- Timely

وفي حالة وجود العديد من الأهداف، فإنه يمكن ترتيب هذه الأهداف حسب اولوياتها ووفقاً لأهميتها النسبية.

4- تحديد وتحليل الجمهور المستهدف :

يتم تحديد الجمهور المستهدف وكذلك تحليل صفاته الديموغرافية كالفئات العمرية ومستوى الدخل والمستوى التعليمي، إذ أن تحديد الجمهور المستهدف وخصائصه يوفر الكثير من النفقات ويساهم في زيادة فعالية التنفيذ، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن نوجه رسائلنا الاعلامية إلى شريحة معينة من الجمهور المستهدف مثل كبار العملاء أو كبار الموظفين .

5- اختيار وسائل الاتصال المناسبة :

في هذه الخطوة يتم اختيار وسائل الاتصال الملائمة التي تضمن وصول الرسائل الاعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف مباشرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. ويراعى اختيار وسيلة الاتصال التي تجذب اهتمام الجمهور وتوصل له الرسالة الاتصالية دون تشويش.

6- وضع تفاصيل البرنامج :

تحديد شكل وصياغة الرسائل الاتصالية ومدى تكرارها، بحيث تلفت نظر الجمهور المستهدف وتضمن الحصول على استحسانه فيما يخص المضمون والقابلية للقراءة. كما تتضمن هذه الخطوة تحديد الافلام أو البرامج التي يخطط لبثها من خلال التلفزيون ووقت البث ومدته .

7- **إجراء الاختبار السابق :**

تعرض الرسائل الاتصالية على عينة من الجمهور المستهدف لدراسة مدى قابليتها لفهم والاستيعاب ودرجة قابلتيها للاستحسان من قبله. ويتم سؤال العينة من الجمهور عن ملاحظاتهم ومقترحاتهم، والتي قد يؤخذ بعضها أو كلها في الاعتبار، ويتم تنفيذها إن اقتنعت الإدارة بمضمونها قبل البدء في البرامج.

8- **توزيع المهام والمسؤوليات :**

تتضمن هذه الخطوة توزيع مهام العمل وتحديد المسؤولية عن تنفيذ البرامج ضمن أطار زمني محدد. ويجب الأخذ بعين الاعتبار توزيع المهام على الموظفين المؤهلين والذين لديهم خبرات جيدة.

9- **تحديد موازنة البرامج :**

حجم المبالغ المخصصة لبرامج العلاقات العامة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، بل قد تختلف بنفس المنظمة من وقت إلى آخر. وإجمالاً فهناك خمسة طرق لتقدير موازنة البرامج:

1- التحديد العشوائي: حيث يتم تحديد موازنة البرامج من خلال وضع رقم تقديري من قبل مسؤول العلاقات العامة أو المدير العام بدون الاعتماد على أي اسس أو قواعد. إلا أن هذه الطريقة على الرغم من بساطتها إلا أن قيمة المبلغ المحدد للموازنة يتذبذب باختلاف نظرة الإدارة إلى مدى أهمية العلاقات العامة . فالإدارة التي تنظر باهتمام إلى العلاقات العامة فإنها تخصص مبالغ كبيرة، وأما تلك التي تنظر باهتمام أقل إلى العلاقات العامة، فإنها تخصص مبالغ أقل في هذا المجال .

2- حجم الانفاق على البرامج للسنوات الماضية.

يتم تحديد حجم موازنة البرامج للسنة القادمة على أساس نفس حجم الموازنة للسنة الماضية أو بزيادة أو نقصان نسبة مئوية محددة تحددها الإدارة كسياسة أساسية لها.

3- نسبة مئوية من صافي الأرباح المتوقعة.

تحدد الموازنة على أساس نسبة مئوية من صافي الأرباح المتوقعة للسنة القادمة، حيث تقوم الإدارة بتحديد هذه النسبة والتي قد تتغير من سنة إلى أخرى حسب تقدير الإدارة وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وأنه كلما كانت الأرباح المتوقعة أكبر كلما كانت موازنة البرامج أكبر ، إلا أنه يعاب عليها انخفاض المخصصات وقت انخفاض الأرباح، هذا الوقت الذي تكون فيه المنظمة بحاجة إلى برامج مكثفة أكثر وبالتالي إلى مخصصات أكبر.

4- نسبة مئوية من قيمة المبيعات المتوقعة .

تحدد الموازنة على أساس نسبة مئوية من قيمة المبيعات حيث تحدد هذه النسبة إدارة المنظمة ويمكن أن تقوم بتغييرها من سنة إلى أخرى. وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة إلا أنه يعاب عليها كذلك انخفاض المخصصات وقت انخفاض المبيعات.

5- الأساس الموضوعي.

وفقاً لهذا الأساس فإنه يتم تحليل الوضع الحالي للمنظمة ووضع الأهداف ثم تقدير الأنشطة والبرامج المتوقع القيام بها خلال العام القادم، حيث بعدها يتم تقدير تكلفة كل نشاط وكل برنامج والتي يكون مجموعها هو حجم الموازنة المقدرة للسنة القادمة.

وبغض النظر عن أي طريقة تتبعها الإدارة إلا أنه يجب أن تأخذ بعين الاعتبار:

أ- نتائج بحوث العلاقات العامة.

إذا كانت انطباعات واتجاهات الجماهير سلبية أزاء المنظمة فإنها تحتاج إلى برامج مكثفة وبالتالي تحتاج إلى مخصصات أكبر. أما إذا كانت اتجاهات الجماهير ايجابية ، فالمنظمة بحاجة إلى برامج عادية وبالتالي تحتاج إلى مخصصات تناسب البرامج العادية.

ب- موازنة البرامج للمنظمات المنافسة.

يجب النظر إلى موازنة برامج العلاقات العامة لدى الشركات المنافسة وإذا دعت الحاجة إلى تعديل موازنة البرامج لدى المنظمة، فإن على الإدارة أن تقوم بتعديلها بما يتناسب مع المنظمات المنافسة.

10- متابعة وتقويم الخطة :

المقصود هنا هو وضع أسس متابعة وتقويم الخطة، حيث قد توضع الأسس لمتابعة تنفيذها كل شهر أو شهرين بالإضافة إلى التقويم النهائي لتنفيذ الخطة. الهدف من وضع اسس المتابعة والتقويم هو التأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام كما هو مرسوم في الخطة، وكذلك تصحيح أي انحرافات تحدث أثناء التنفيذ.

الاتصال في العلاقات العامة

مفهوم الاتصال وعناصره :

يمكن تعريف الاتصال بأنه تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى آخرين من خلال قناة معينة [7] وبالتالي فالاتصال يتعلق بتبادل معلومات معينة بين الأفراد أو المنظمات.

هناك اتصالات مستمرة ومتواصلة بين كل من المنظمة وجماهيرها كالعملاء والموردين ووسائل الاعلام وغيرها، إذ تهدف هذه الاتصالات الى تناول المعلومات والاخبار فيما يتعلق بقضايا معينة تهم المنظمة.

إن لعملية الاتصال عناصر عديدة. وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يعتقد بأن نموذج الاتصال يتكون من ثمانية عناصر ، وبعضهم يعتقد بأن نموذج الاتصال يتكون من أحد عشر عنصراً، إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن عناصر الاتصال الأساسية ، خمسة هي:-

1- **المرسل Sender :**

المرسل هو الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه ويختار الرسالة ووسيلة الاتصال. إن الرسائل المرسلة من قبل مرسل موثوق به ولديه خبرة في موضوع الاتصال تكون أكثر فعالية وقابلية للاقناع. تبدأ العملية بوجود فكرة تختمر في ذهن المرسل والذي يقوم بتحويلها إلى رسالة مناسبة على شكل رموز أو كلمات أو إشارات Encoding ثم يختار المرسل الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

2- **الرسالة Message :**

إن تقييم الرسالة يتطلب من المرسل إن يتفهم الجمهور وأن يقوم بنقل المعاني التي تحتويها الرسالة نقلاً سليماً وأن يتأكد من أن المرسل إليه قد

قام بتفهم المعاني والتي يجب أن تكون مألوفة له. وعند تقييم الرسالة يجب الاهتمام بناحيتين هامتين وهما: مضمون الرسالة وتنظيم هيكل الرسالة[8].

وبالتالي فمضمون الرسالة هام وينبغي تحديده بعد دراسة الهدف المطلوب من إرسال الرسالة . أما تنظيم هيكل الرسالة فهناك أمور عديدة يجب مراعاتها في هذا المجال مثل تسلسل الافكار وترتيب الفقرات وطريقة عرض الحقائق والفصل بينها وبين الآراء كما ينبغي أن تكون هناك مقدمة للرسالة حيث يأتي بعدها جسم الرسالة وخاتمتها.

3- **وسيلة الاتصال Channel :**

بعد أن يقوم المرسل بتحديد الرسالة الاتصالية من حيث المضمون والتنظيم، فإنه يقوم بإرسالها عبر وسيلة اتصال يختارها هو. وإجمالاً هناك نوعين من وسائل الاتصال.

أ- الوسائل الداخلية أو الخاصة.

هي تلك الوسائل التي تعدها المنظمة وتكون موجهة إلى جماهيرها الداخلية عادة. ومن أهم الأمثلة على وسائل الاتصال الداخلية مطبوعات المنظمة والكتيبات ولوحة الاعلانات الداخلية ومجلة المنظمة .

ب- الوسائل الخارجية أو الجماهيرية

هي تلك الوسائل التي تكون موجهة إلى جماهير المنظمة الخارجية كالصحف والمجلات والتلفزيون والراديو والمعارض, وحتى يستطيع موظف العلاقات العامة أن يتعامل مع هذه الوسائل فإن عليه أن يفهم مزايا وعيوب كل وسيلة منها بهدف إجراء المقارنة لاختيار أفضلها.

4- **المرسل إليه Receiver :**

يجب تحديد المرسل إليه أو الجمهور المستهدف في أي عملية اتصال تجري ، ويتعين على موظف العلاقات العامة أن يحدد من من الجماهير

ستوجه إليه الرسالة الاتصالية. هل ستوجه إلى جمهور العملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الموردين . كما أنه ينبغي معرفة إلى أي من فئات أو شرائح الجمهور سوف توجه الرسائل إليه . هل ستوجه إلى كبار الموظفين أو الموظفين العاديين . فعملية تحديد الجمهور المستهدف توفر الكثير من النفقات لأنها تقوم بالتركيز على الهدف مباشرة.

المهارات الاتصالية :

المهارات الاتصالية هي مهارات التفاعل بين الناس والمتعلقة بنقل الرسائل الاتصالية من المرسل إلى المستقبل بدون تشويش أو معوقات.

هناك العديد من المهارات الاتصالية المفروض توفرها في كل من المرسل والمستقبل، والتي من المفروض أن يتقنها كل مسؤول في المنظمة. إذ أن كثيراً من الاتصالات تتعطل ويساء فهمها بسب عدم اتقان أحد أطراف الاتصال للمهارات الاتصالية الأساسية . ومن أهم المهارات الاتصالية التي يجب أن يتقنها مدير وموظفو العلاقات العامة:

1- **مهارات القراءة Reading Skills :**

القارئ الجيد يقرأ ويستوعب ما يقرؤه بالشكل الصحيح وبدون الحاجة إلى إعادة ما تم قراءته . أما القارئ غير الجيد Ineffective reader فإنه يقرأ الرسالة الاتصالية من أولها إلى آخرها بنفس السرعة وبنفس الدرجة من الاهتمام.

إن الوقت المتوفر هو عامل مهم بالنسبة لقارئ الرسالة الاتصالية، فقد يقوم القارئ بقراءة الأفكار الرئيسية Skimming وإهمال التفاصيل بسبب ضيق الوقت. وعموماً هناك ثلاث فئات في مجال القراءة.

- قراءة ما هو أساسي Essential للموضوع، حيث يتم قراءته بمنتهى الاهتمام .

- قراءة ما هو مفيد Useful حيث يقرأ عند توفر الوقت الكافي
- قراءة ما هو غير متعلق بالموضوع Irrelative وعادة لا يتم قراءته لأنه غير متعلقة بالموضوع المعني.

2- **مهارات الكتابة Writing Skills :**

إن القيام بأداء مهام العلاقات العامة يتطلب اتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم، وبشكل خالي من الأخطاء اللغوية والطباعية. كثيراً من الرسائل الاتصالية تكتب بصورة غير جيدة، وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب منها قلة الخبرة والحاجة إلى الثقة بالنفس ووضع القيود من قبل المديرين للكتابة بأسلوب معين.

والكاتب الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب اليهم أو يوجه اليهم رسائله ، فالرسالة التي توجه للمدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه إلى العمال أو إلى العملاء.

3- **مهارات الانصات Listening Skills :**

هناك فرق بين الاستماع والانصات من حيث إن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الانصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الانسان.

إن الانصات الجيد يبدو واضحاً على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجهة نظره، ومما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث إثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة .

4- **مهارات التحدث Speaking Skills :**

ينبغي على المتحدث إن يركز على جوهر الموضوع اثناء الحديث، وأن لا يترك الأمور تقوده إلى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الاساسي، وهذه هي إحدى نقاط الارتكاز للمتحدث المحترف. وتتضمن مهارات المتحدث العديد من المهارات المتصلة بها أهمها:

- مهارات التقديم والعرض Presentation والتي تتعلق ببيع سلعة أو خدمة أو عرض فكرة محددة.
- مهارات الحديث الصحفي والتلفزيوني فقد يتعرض مدير العلاقات العامة إلى أن يدلي بأحاديث للصحافة المحلية أو العالمية أو للتلفزيون الأرضي أو المحطات الفضائية.
- المحادثة بصورة شفوية، حيث يمارس المشارك هنا دور المتكلم أو دور المستمع بالتبادل.

5- **مهارات التفكير Thinking Skills :**

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافاتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم. ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديرهم للأمور ووزنهم لها. فهناك من يقيم الأمور على أسس واقعية وسليمة، وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق . فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الاتصال.

إن طبيعة العمل في العلاقات العامة ليست روتينية ومنها الكثير من التحدي والتجديد المستمر. وبناء عليه ينبغي التأكيد على ضرورة توفير الجو المناسب للإبداع والمبادرة من خلال تشجيع وتحفيز التفكير الخلاق والعمل المبدع.

الاتصال غير اللفظي :

بالإضافة إلى الاتصال اللفظي Verbal Communication والذي يتضمن الاتصال الشفوي والكتابي، هناك الاتصال غير اللفظي Nonverbal Communication أو ما يسمى التواصل ، والذي يتضمن استخدام التعبيرات غير اللفظية لأجل التفاعل بين الناس وإجراء الاتصالات فيما بينهم.

لا شك أن هناك معاني كثيرة تختبئ وراء الكلمات التي يتحدث بها مرسل الرسالة الاتصالية، فقد يحدث الاتصال أو يتعزز عبر نظرات معينة أو نبرات الصوت أو حركات اليدين. ومن أهم أدوات التعبير غير اللفظي:

1- **الابتسامة :**

إن الابتسامة التي ترسم على وجوه الأشخاص لها معاني متعددة، فالأمر قد يختلف بين ابتسامة عريضة وابتسامة صفراء. وبشكل عام فإن للابتسامة مفعول السحر في كثير من الأمور فهي تضفي جو الألفة والمحبة وتساعد على حل كثير من المشاكل وتعزز العلاقات بين الناس.

الابتسامة تعني الود والصداقة ، بينما العبوس أو التجهم يعني عدم الرضا. فالمتحدث عندما يبتسم أثناء حديثه، يجعل مهمته سهلة، وكثيراً من الاتصالات التي تجري كان يمكن أن تكون أكثر نجاحاً لو كان المتحدث فيها بشوشاً أثناء المحادثة.

2- **تعبيرات العيون:**

تعبيرات العيون من أهم الأدوات المستخدمة في اللغة الصامتة في الاتصال The eye is and extension of the brain and a window of the soul فللعين دلالات يعجز عنها الكلام، فقد توحي تعبيرات العيون بالثقة أو الخوف أو التوتر أو الجرأة أو الصدق أو الكذب . كما يمكن أن توحي العيون فيما إذا كان الشخص مهتماً بما يقوله الآخرون أو غير مهتم بذلك .

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن تعبيرات العيون تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات، فالمتحدث الجيد ينظر باتجاه كافة الجماهير المستمعة وليس باتجاه فئة منهم أو باتجاه الأرض أو السقف.

3- **نبرة الصوت :**

إن لنبرة الصوت كذلك مدلولات معينة، فقد يدل الصوت العالي على غضب الشخص وانفعاله نتيجة موقف معين، وقد يشير الصوت المنخفض إلى مدلولات أخرى مختلفة. فالتحدث بهدوء ووضوح مع عميل أو موظف أو مورد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المقابلة وذلك لأن الصوت الهادئ يعطي فرصة أكبر لاستيعاب الحديث وفهمه .

وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أنه قد تختلف معاني الرسالة الاتصالية الواحدة بحسب نبرة الصوت وحدته وتركيز المتحدث على كلمات معينة.

4- **حركات اليد :**

قد تستخدم حركات اليد لأكثر من معنى، فما يسترو الاوركسترا عندما يستخدم عصاه يقصد بذلك معاني مختلفة عن المعاني التي يقصدها السياسيون عندما يستخدمون أيديهم للإتيان بحركات معينة للتأكيد على بعض النقاط.

وكثيراً منا يستخدم حركات اليد للتأكيد على الحديث الذي يدلي به أو ليدل على حزمه في تطبيق قرار معين أو لتعزيز نفيه لموضوع معين. أما بالنسبة للمصافحة فالإنسان الأكثر إيجابية هو الذي يمد يده أولاً للمصافحة. وكذلك فإن المصافحة الحارة من خلال مسك يد الطرف الآخر بكلتا اليدين والشد عليها تشير إلى رغبة أكيدة في إقامة صداقة أو تأسيس علاقة وثيقة مع الطرف الآخر.

5- إشارات الأصابع :

تستخدم إشارات الأصابع في الاتصال غير المنطوق فإشارة "V" تعني النصر(Victory) واستخدام إصبع الابهام يعني طلب الركوب بسيارة مجاناً على طريقة Hitch-hiking وقد تختلف معاني اشارات الاصابع بين بلد وآخر فتدوير الابهام والسبابة مع بعضهما يدل علىOk في بلد كالولايات المتحدة الأميركية، بينما تعني النقود في فرنسا وكذلك فإن التلويح باليد والتي تعني الوداع في معظم دول العالم. تدل على معاني أخرى في اليونان وفي نيجيريا.

6- إيماءة الرأس :

تعني إيماءات الرأس وتحريكه إلى الأمام والخلف في معظم دول العالم الموافقة على موضوع معين. أما هز الرأس يميناً وشمالاً في حركات متلاحقة فتعني الرفض وعدم الاقتناع في ما يقال. إن معظم الاتصالات الشفوية إجمالاً تصاحبها إيماءات الرأس، فهذه الايماءات تعزز من تأثير الاتصال، وتضيف قيمة أكبر لما يتم قوله أو ذكره. والجدير بالذكر إن إيماءات الرأس في مضمونها عبارة عن قدرات ومهارات تختلف من فرد إلى آخر.

7- حركات الجسم :

إن حركات الجسم والتي تشير إلى طريقة الوقوف والجلوس والمشي تعتبر جزء مهم من اللغة الصامتة في الاتصال، فهي تعكس شخصية الفرد واتجاهاته وحالته النفسية .

طريقة وقوف الشخص عصبي المزاج تختلف عن طريقة وقوف الشخص الواثق من نفسه أو الشخص المحبط أو الشخص الطبيعي. فطريقة الوقوف أمام جمهور الحاضرين هي من المتطلبات الأساسية لنجاح العملية الاتصالية،

فانحناء الكتفان قد يدل على أن المتحدث يشعر بالتعب أو بالارهاق، وقد يؤثر على مدى استيعاب المستمعين لما يقوله.

وكذلك الحال بالنسبة للمشي فهناك المشية السريعة والمشية البطيئة ومشية الواثق من نفسه أو الخائف. أما بالنسبة لطريقة الجلوس فيمكن الحكم عليها أيضاً لأنها تعطي مدلولات معينة. فهناك جلسة الخائف وجلسة المتسلط وجلسة المتوتر. وبنفس المنطق يمكن الحكم على المستمعين من خلال ملاحظة طريقة جلوسهم، هل هم منتبهون ومهتمون لما يقوله المتحدث أم هم مرهقون ومتعبون.

8- المظهر العام :

يتضمن المظهر العام شكل الشخص من حيث الطول والوزن ولون البشرة وكذلك الملابس التي يرتديها. أن الانطباع الأولي الذي يأخذه الجمهور عن موظف العلاقات العامة هو من خلال مظهرة الشخصي. بناء عليه ينبغي الاهتمام بالمظهر العام وذلك لأن الانطباع الأول هو الانطباع الأخير. .First impression is the last impression

إن المظهر الخارجي قد يضع الناس في اتجاه ودي أو عدائي مع الطرف الآخر مما يؤثر في المساهمة بنجاح أو فشل عملية الاتصال فطريقة ارتداء الملابس تحمل في دلالاتها معاني محددة عن مستوى الشخص الاقتصادي ووضعه الاجتماعي ومستواه الثقافي ومدى نجاحه في الحياة .

9- المسافة الفاصلة والبعد المكاني Proxemics :

البعد المناسب من حيث المسافات بين الناس أثناء تبادلهم الحديث يعتبر من الأمور الأساسية التي ينبغي مراعاتها وعدم إهمالها. ففي العلاقات الشخصية تتراوح المسافة بين نصف متر إلى متر تقريباً وفي العلاقات الاجتماعية ومنها علاقات العمل فإن المسافة تتراوح بين متر إلى ثلاثة أمتار. وأما

العلاقات مع الجمهور العام فتتراوح فإن المسافة تكون عادة أكثر من ثلاثة أمتار.

إن الكثير من أفراد الجماهير لا يشعرون بالارتياح عندما يقترب منهم الموظف إلى حد قريب جداً، وبنفس الوقت فإن جلوس موظف العلاقات العامة على كرسي بعيد أكثر من اللازم عن العميل أو المورد قد يزعجه ويشعره بعدم الراحة إذا كانت العلاقة بينهما قوية.

10- المؤثرات الاتصالية مكان العمل :

هناك بعض العلاقات التي قد تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في العميل أو المورد أو المساهم عند حضوره إلى مكتب عمل مدير أو موظف العلاقات العامة. فحجم المكتب ونوعية أثاثه وتجهيزاته قد يكون لهم تأثير معين في أفراد الجمهور، كما أن المعاملة اللطيفة والقيام بواجبات الضيافة قد يكون لهم نفس التأثير في أفراد الجمهور.

نظريات الاتصال الجماهيري :

يعتبر علم الاتصال حديث نسبياً حيث ترجع بداياته إلى مطلع القرن العشرين. ففي ذلك الوقت كان انتشار وسائل الاعلام كالإذاعة والتلفزيون في بداياته. بعد ذلك تطورت وسائل الاعلام وزادت كفاءتها لتصل إلى ما وصلت إليه الآن من تطور وتعقيد. وقد ظهرت هنالك عدة نظريات لدراسة تأثير وسائل الاعلام على الجمهور من أهمها:

1) نظرية الرصاصة الاعلامية :

في الاربعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من علماء النفس برئاسة Carl Hovland من جامعة Yalo بالولايات المتحدة بإجراء دراسات أولية لتحليل أثر وسائل الاعلام المختلفة على الجماهير.

وما يميز هذه الدراسات عامة تناولها لعنصرين من عناصر نموذج الاتصال، هما: المرسل والرسالة، وإهمالها عنصر الجمهور المتلقي. ولعل مرجع ذلك أن Hovland كان متأثراً بمدرسة علم النفس السائدة في تلك الأيام، تلك المدرسة التي ترى أن الجمهور المتلقي لا بد أن يستجيب للمنبه الذي يتعرض إليه. وقد ساعدت الأبحاث التي أجريت داخل المختبر على ضبط استجابة جمهور العينة، معززة بذلك الاتجاه العلمي السائد آنذاك، ومن هذا المنطلق، جاءت النظرة إلى الجمهور المتلقي لرسائل الإعلام في تلك الفترة بأنه جمهور سلبي يتقبل كل ما يعطى له من مواد إعلامية ويتأثر بها متفاعلاً معها ومستجيباً لها كأنه خامة بيضاء. ولهذا السبب سادت نظرية الرصاصة الإعلامية. التي تؤكد على أهمية المرسل الاعلامي وسلبية الجمهور[9].

اعتقدت النظرية إن الجمهور يتأثر على انفراد بوسائل الاتصال المختلفة التي يحتكون بها. وعلى ذلك كان ينظر إلى رد الفعل إزاء وسائل الاتصال على أنه تجربة فردية أكثر منه تجربة جمعية، وقد كانت كثيراً من المعلومات التي تبثها وسائل الاتصال الجماهيري تصل إلى انتباه الفرد بطريقة غير مباشرة من أناس ينقلون على مراحل تفسيرهم لهذه المعلومات[10]

وقد سميت هذه النظرية بنظرية الرصاصة الاعلامية Bullet Theory أو نموذج الحقنة الاعلامية Hypodermic-needle model وذلك لأن أصحاب النظرية كانوا يعتقدون أن مفعول الاعلام يشابه مفعول الرصاصة أو الحقنة تحت الجلد حيث أنه قادر على نقل الأفكار والمعلومات واختراق عقول الناس.

2) نظرية التأثير المحدود لوسائل الاعلام :

أتت نظرية التأثير المحدود لوسائل الاعلام Limited-effects كبديل لنظرية الرصاصة الاعلامية حيث قدمت رؤية أكثر شمولاً ودقة لكيفية استقبال الجمهور للمعلومات من وسائل الاعلام. إذ أنه لم تعد المعلومات التي يستقبلها أفراد

الجمهور مقتصرة على ما تزوده بها وسائل الاعلام بشكل مباشر، بل أن جزءاً من هذه المعلومات تأتي من خلال عدد قليل من الأفراد المطلق عليهم لقب قادة الرأي Opinion Leaders ومن هنا جاءت النظرية الجديدة في الاتصال والتي هي نظرية انسياب المواد الاعلامية والدعائية على خطوتين Two-step Flow of Communication مما يعني إن الاتصال عملية تقتضي ضرورة الاعتماد على القيادات البشرية وقادة الرأي ودعاة التغيير في المجتمعات إلى جانب وسائل الاتصال الجماهيري . ولما كانت الدروس المستفادة من التجارب قد أثبتت أن بعض الجماهير في كل فئة من فئات المجتمع تمارس دوراً أساسياً في الاتصال الجماهيري، فقد أصبح من الضروري أن تستهدف عملية الاتصال التأثير في هؤلاء الأفراد من ناحية واستخدامهم في عملية الاتصال الواسعة من ناحية أخرى[11].

3) نظرية الاستعمالات وتلبية الحاجات Uses and Gratifications :

تركز نظرية الاستعمالات وتلبية الحاجات على الجمهور المتلقي للرسائل الإعلامية، إذ تعتبره أساس الاتصال لأنه يقوم باختيار ما يريده ويلبي حاجاته واستعمالاته من الرسائل الإعلامية. وبالتالي فإن المتلقي حسب النظرية لا يسمح للإعلام بتوجيهه حيث أن المتلقي يستقبل المعلومات التي تلبي حاجاته وتحقق متطلباته من وسائل الإعلام.

وقد أجرى العديد من الباحثين دراسات عن استعمالات واشباعات مشاهدة التلفزيون ، حيث كانت هذه الاستعمالات والاشباعات تنحصر فيما يلي:-

- مجال التسلية ومشاهدة الأفلام
- زيادة المعارف والثقافة
- البقاء على اتصال مع العالم الخارجي.
- متابعة الاخبار

- التخلص من الشعور بالعزلة والوحدة
- تحسين المهارات والقدرات اللغوية.

4) نظرية التعلم من خلال الملاحظة Observational Learning Theory :

ترى نظرية التعلم من خلال الملاحظة أن الفرد يمكن أن يتعلم سلوك العنف من خلال مشاهدة التلفزيون ، وبذلك فإن مشاهدة أفلام العنف يمكن أن تزيد التوجه العدواني وخاصة لدى الأطفال . ويلخص شرام نظرية التعلم من خلال الملاحظة في النقاط التالية (12).

1. يخلط عدد من الأطفال وحتى بعض الكبار بين عالم الواقع وعالم الخيال، حيث يقوموا بتقليد أعمال العنف التي يشاهدونها في التلفزيون .
2. الأطفال الذي يشاهدون التلفزيون وفي نفوسهم ميل نحو العنف يحتمل أن يتذكروا أعمال العنف وأن يقوموا بمثلها .
3. يرغب الأطفال في أن يكونوا مثل الشخصيات الناجحة التي يشاهدونها في الخيال، ويميلون إلى تقليدها سواء كانت شريرة أم خيرة.

وبشكل عام فإن مشاهدة العنف والقسوة على التلفزيون يكون سبباً مباشراً في زيادة معدلات العنف والجرائم. وبناء عليه فإن الكثير من الآباء ينادون بضرورة أن تكون برامج التلفزيون والسينما موجهة ومراقبة بحيث تدعو في مضمونها إلى عمل الخير.

5) نظرية وضع الخطط وترتيب الاهتمامات Agenda - Setting Theory :

ترى نظرية وضع الخطط وترتيب الاهتمامات أن وسائل الاتصال يمكن أن تساهم بدور في تكوين أو تغيير الرأي العام. وذلك من خلال قدرتها على ترتيب اهتمامات الجمهور بأمور تعتمد مدى أهميتها على مدى تركيز وسائل الاتصال عليها. وكلما زاد تركيز وسائل الاتصال على أمور محددة فإن ذلك يعني أزدياد أهمية هذه الأمور لدى أفراد الجمهور .

وبعبارة أخرى تقول هذه النظرية أن وسائل الاتصال قادرة على التأثير في الجمهور من خلال تركيزها على قضايا معينة تطرحها على (جدول تفكير) الناس المتلقين لرسائل الاعلام ليتخذوا مواقف منها تتأثر بحسب طرح الاعلام نفسه لها. وبالمقابل فإن تجاهل القضايا الأخرى، وعدم تسليط الأضواء الكافية عليها يبعد الناس عن الاهتمام بها[13].

وبناء عليه ، فإن رسائل الاتصال قد تتمكن عن طريق تركيزها على أمور محددة أن تؤثر على الجمهور للاهتمام بهذه الأمور وتكوين رأي إزاءها . أن دور وسائل الاتصال ليس هو العامل الوحيد الذي يؤثر في تكوين الرأي العام، ولكنه أحد العوامل المساعدة في هذا المجال.

6) نظرية المعادلة الاعلامية Media Equation Theory :

تتساءل هذه النظرية عن السبب في استجابة الناس بدون وعي وبشكل تلقائي Unconsciously and automatically لوسائل الاعلام . تبحث نظرية المعادلة الاعلامية في موضوع الاتصالات الشخصية بين الأفراد ووسائل الاعلام. فالأفراد يعاملون التلفزيون والانترنت والكمبيوتر وكأنهم أشخاص طبيعيين.

ويؤيد ذلك Byron Reeves وزميله عندما يقول بأن هذه النظرية تتوقع أن يعامل الناس وسائل الاعلام وكأنهم يعاملون شخصاً حقيقياً[14].

وكمثال على ذلك فإنه عندما يشاهد الفرد تلفزيوناً بحجم صغير فإنه عادة يقترب أكثر من الشاشة ، وعندما يكون حجم التلفزيون كبيراً، فإنه يبتعد عن الشاشة، وكذلك فإن الفرد قد يقترب أكثر من الشاشة عندما يشاهد بطلاً محبوباً، وقد لا يشاهد التلفزيون عندما يعرض صورة لوجه غير محبوب.

التعامل مع الجماهير

أهمية التعامل مع الجمهور :

طريقة تعامل موظف العلاقات العامة مع أفراد الجمهور تساهم في بناء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة. والصورة الذهنية هي محصلة عدة عوامل تسهم بدرجات مختلفة في تكوين تلك الصورة الذهنية من أهمها أسلوب التعامل مع الجماهير، حيث تلعب العلاقات العامة دوراً أساسياً في بناء الصورة الذهنية للمنظمة من خلال الاهتمام بأفراد الجماهير والتعامل معهم بالأسلوب الملائم.

العلاقات مع الجماهير هي مفتاح النجاح لأي منظمة من المنظمات حيث يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى نجاحها في إقامة علاقات جيدة مع الجماهير والمحافظة على هذه العلاقات. وبناء عليه فإنه ينبغي على موظفي العلاقات العامة أن يتعاملوا مع الجماهير لتحقيق الأهداف التالية:

1- كسب ثقة الجماهير والحصول على تأييدهم.
2- تخفيض شكاوي الجماهير والإسراع في حلها.
3- التعرف على اتجاهات الجماهير وآرائهم .
4- الاهتمام بمقترحاتهم ودراستها وتنفيذ الملائم منها .
5- استمرار العلاقة الجيدة مع الجماهير.

وأسلوب التعامل مع الجمهور له أهمية كبيرة في السعي لتحقيق هذه الأهداف ، مما يؤثر بالتالي على الصورة الذهنية للمنظمة.

التعامل مع أنماط مختلفة من الناس :

أصبح التعامل مع الجمهور مهمة صعبة حيث تحتاج إلى مهارات عالية ومقدرة على الاستمالة والاقناع بسبب تعدد فئات هذا الجمهور وتعارض مصالحه في بعض الأحيان. على موظف العلاقات العامة أن يحدد شخصية من يتعامل معه

اولاً، حيث بناء على هذا التحديد، قد يتمكن الموظف من تحديد أنماط الناس الذين يقابلهم، وأن يحدد طريقة التعامل المناسبة معهم.

وفيما يلي بعض أنماط من البشر ينبغي الاهتمام بكيفية التعامل معها.

1- الصامت: كلامه قليل ولا يعقب على كلامك .

اخترق حاجز الصمت لديه بأسئلة تتطلب إجابات مفتوحة.

2- الثرثار: يتكلم كثيراً ويحب الجدل بدون طائل.

احرص بلطف على ابقاء المحادثة ضمن الموضوع الرئيسي.

3- المتشكك : ينتقد ما حوله دائماً ولا يأخذ الأمور بحسن نية .

لا تجادله كثيراً، اعرف أسباب الشك لديه وناقشها معه .

4- المتردد : غير واثق من نفسه.

اشعره بالثقة وأجعل الخيارات أمامه قليلة .

5- العصبي : سريع الغضب وسهل الاثارة.

تمالك نفسك وحاول استيعاب عصبيته .

6- العاطفي : يتحدث معك في أموره الشخصية وميال لإضاعة الوقت .

قم بمجاملته وابق المحادثة ضمن الموضوع الرئيسي.

7- المغرور: ثقته بنفسه أكثر من اللازم ومتقلب في رأيه .

جامله بلطف، واختصر الحديث معه.

وبغض النظر عن اساليب التعامل مع الجماهير إلا أن هناك قواعد أساسية يجب أخذها بالحسبان عند التعامل مع هذه الجماهير.

1- التوازن بين مصالح الجماهير في حال تعارضها :

علاقة المنظمة بجماهيرها يجب أن تكون متوازنة أي بمعنى أن لا تكون علاقة المنظمة بجمهور معين على حساب علاقتها بجمهور آخر . فإقرار زيادة كبيرة للموظفين قد تؤثر على مصالح المساهمين وتخفيض سعر

السلعة للعملاء قد تؤثر كذلك على مصالح جماهير أخرى. وبالتالي فإن على الإدارة قبل اتخاذها أي قرار أن تراعي مصلحة الجمهور الذي يتأثر بهذا القرار .

-2 المحافظة على الثقة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها :

ثقة الموظفين في سياسات الإدارة وممارساتها تعتبر من أهم الأمور التي تساعد على تهيئة الأجواء لتحسين صورة المنظمة أمام الموظفين. والثقة في هذا الخصوص ذات اتجاهين الاتجاه الأول يتمثل في ثقة الموظفين في عدالة الإدارة والاتجاه الثاني يتمثل في ثقة الإدارة بكفاءة موظفيها وإخلاصهم.

كما أن الثقة المتبادلة بين المنظمة وعملائها أو مورديها تساعد كذلك على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام هؤلاء الجماهير. فالعلاقات المعتمدة على الثقة المتبادلة توجد دائماً نوعاً من المصداقية وتجعل العلاقات أقوى وأشد.

-3 التعامل بلطف مع الجماهير :

إن معاملة كل فرد من أفراد الجماهير بلطف أساس العلاقات الجيدة بين المنظمة وجماهيرها، فبعض الموظفين يقومون بتغيير أعمالهم وبمرتبات أقل طلباً للراحة النفسية والمعاملة اللطيفة ، كما أن بعض العملاء قد ينقلوا حساباتهم إلى بنوك أخرى منافسة بسبب المعاملة غير اللطيفة من قبل موظفي البنك.

-4 تشجيع الاتصالات ذات الاتجاهين :

حتى تستكمل رسائل العلاقات العامة فاعليتها فإن على موظف العلاقات العامة أن يتأكد من إن قنوات الاتصال بين المنظمة وجماهيرها فعالة بالإضافة إلى تأكده من استخدام الاتصالات ذات الاتجاهين. والاتصالات

ذات الاتجاهين قد تكون داخلية أي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو خارجية من داخل المنظمة إلى خارجها، ومن الخارج إلى الداخل.

5- إجراء بحوث دورية لقياس اتجاهات الجماهير :

من الضروري إجراء بحوث على فترات دورية وذلك لأجل قياس اتجاهات الجماهير وذلك من خلال أدوات عديدة كالمقابلة والأستبانة وغيرها، حيث يتم سؤال افراد الجماهير عن مدى رضاهم عن المنظمة وإدارتها وسياساتها.

6- مشاركة الجماهير في مناسباتهم :

إن من الأهمية بمكان أن تحاول الإدارة أن تشارك أفراد الجماهير في مناسباتهم كالأعياد والمناسبات السعيدة والمواساة في حالات المرض والمناسبات الحزينة. وتحتفظ بعض المنظمات حتى بتواريخ ميلاد عملائها أو موظفيها لإرسال بطاقات تهنئة لهم في هذه الأعياد.

إن التعاطف مع الجماهير Sympathy يعني أن تقف إلى جانبهم وتشعر معهم، وهذا يجعل موظف العلاقات العامة أكثر قرباً من الآخرين. وقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح Empathy ويعني هذا المصطلح أنه لا يكفي أن تكون متعاطف مع الآخرين كالعملاء وغيرهم بل يجب أن تتبنى أفكارهم وتفهم ما بداخلهم وتتقمص شخصياتهم، وبالتالي على الموظف التفكير بنفس أسلوبهم والشعور بنفس أحاسيسهم.

الاتصال الاقناعي :

مفهوم الاتصال الاقناعي :

يهدف الاتصال إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها الإعلام والشرح والتسلية، إلا أن هناك الاتصال الهادف إلى إقناع الجمهور والتأثير في اتجاهاته وتصرفاته كما هو الحال في بعض أنشطة الدعاية والإعلان والعلاقات العامة .

وعلى هذا الأساس يمكن الخروج باصطلاح جديد للتفرقة بين الاتصال بالجماهير للإعلام بوجه عام، والاتصال بالجماهير بغرض الإقناع والتأثير والاستماله على وجه الخصوص وبناء عليه فإن الاتصال الاقناعي يستلزم إضافة عنصرين جديدين إلى الاتصال الجماهيري وهما العنصر التأثيري أو الاقناعي الذي لا يكتفي بمجرد استقبال الجمهور للرسالة، وإنما يستهدف أحداث التأثير والاستمالة والإقناع ، وعنصر الرقابة الذي يؤكد على الجوانب الخاصة بفعالية الرسالة [15].

يتعلق الإقناع بمدى قدرة المرسل على التأثير في الآخرين لجعلهم يؤدوا عملاً أو يؤيدوا فكرة أو أن يمتنعوا عن ذلك. ويختلف الأفراد في قدراتهم على الإقناع بسبب اختلاف ثقافاتهم وخلفياتهم وأسلوب تفكيرهم.

إن القدرة على إقناع الآخرين تعتمد كذلك على مدى توافر الثقة المتبادلة بين مرسل الرسالة الاتصالية ومن يقوم باستقبالها. فكلما كان مستوى الثقة بين طرفي الاتصال عالياً كلما أدى ذلك إلى أن يكون المتحدث أكثر إقناعاً، كما أن لدرجة إلمام المتحدث بموضوع الحديث وخبرته السابقة في مجال الموضوع يجعله أكثر إقناعاً للطرف الآخر.

ولا شك أن شخصية المتحدث ومظهره وأسلوب استخدامه لحركات اليد وتعبيرات الوجه والجسد بالإضافة إلى الابتسامة الدائمة تعزز من قدرة المتحدث على إقناع الآخرين.

نماذج الاتصال الاقناعي :

هناك عدة نماذج للاتصال الاقناعي من أهمها.

1- **نموذج الاتصال الاقناعي :**

يقوم هذا النموذج بربط العناصر الرئيسية للاتصال والتي تشمل :

أ- مصدر الاتصال (المرسل):

يحدد مصدر الاتصال مجموعة الأمور التي يريد إقناع الجمهور بها، حيث على اساسها يقوم بدراسة خصائص الجمهور الديموغرافية. بعد ذلك يضع المصدر خطته للاتصال والمتضمنة تحديد الهدف ووسائل الاتصال وصياغة الرسائل الاتصالية ضمن إطار زمني محدد.

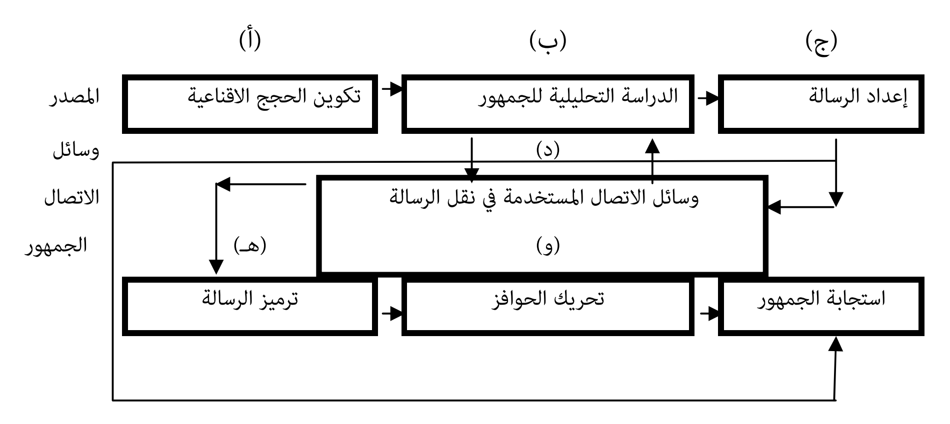
ب- وسيلة الاتصال.

بعد تحديد خصائص الجمهور يمكن للمصدر أن يختار الوسيلة الاتصالية المناسبة.

ج- الجمهور (المستقبل)

المقصود بذلك استقبال الرسالة الاتصالية وتفسيرها وذلك لأجل خلق استجابة لدى الجمهور لما ورد في الرسالة الاتصالية، بعد الأخذ بعين الاعتبار إثارة حاجات ودوافع الجمهور بما يتمشى مع الرسالة الاتصالية.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



المصدر : سمير محمد حسين، الاعلام - والاتصال بالجماهير والرأي العام، القاهرة: عالم الكتب، 1984 ص169.

2- النموذج البلاغي **Rhetorical model** :

يعتمد هذا النموذج اللغوي على ثلاثة عناصر أساسية لاقناع الجمهور:

أ- شخصية المصدر.

تعتبر شخصية المصدر عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل الاقناع. ومن الضروري توفر الخبرة والمعرفة الجيدة للمصدر في موضوع الاقناع بالإضافة إلى التحدث بثقة عالية وباستخدام لغة صحيحة خالية من الأخطاء.

ب- إثارة عاطفة الجمهور ودوافعه وحاجاته: فقد يتم إثارة حاجات الجمهور من أجل بناء صورة ذهنية للمؤسسة كأن يقال سيارة

لشباب أو بدلة لرجل الأعمال الناجح. وتعمل إثارة عاطفة الجمهور ودوافعه على تحريك حاجاته لدفع الجمهور لاتيان أعمال معينة مطلوبة.

ج- الاقناع المنطقي: وذلك من خلال تقديم الأدلة والبراهين العقلية والمنطقية أمام الجمهور لأجل التأثير عليه وقد تستخدم مفهوم التعليل بالاستنتاج كالعلاقات السببية أو التعليل بالاستنباط وغيرها.

3- **النموذج التفاوضي Negotiable Model :**

يقوم النموذج التفاوضي على أساس أن هناك طرفان يتفاوضان على قضية معينة. ويقوم كل طرف بمحاولة إقناع الطرف الآخر بمزايا الحل الذي يقدمه وبيان الأضرار التي يمكن أن تحدث في حالة عدم تطبيق الحل الذي يراه. وهنا يحاول كل طرف من أطراف التفاوض بذل قصارى جهده لاقناع الطرف الآخر بوجة نظره.

مراحل تأثير الاتصال الاقناعي :

يمكن تحديد مراحل تأثير الاتصال الاقناعي في مجال العلاقات العامة كما يلي [16]:

1- مرحلة الاستقبال Reception :

يمثل استقبال الرسالة الخطوة الأولى التي تقود إلى خطوات أخرى على طريق تحقيق التأثير المطلوب. وتعد عملية التعرض للوسيلة والرسالة شرطاً أساسياً لاستقبال الرسالة، لذلك يعد ايصال الرسالة للجمهور من اهتمامات موظفي العلاقات العامة التي يجب أخذها بالاعتبار.

2- مرحلة الاهتمام Consideration :

استقبال الرسالة ليس إثباتاً كافياً على وصول الأفكار والمعلومات التي تحملها إلى الجمهور، فاستقبال الرسالة يتطلب اهتماماً بها وإمعان نظر في محتواها. لأجل الانتقال إلى مرحلة أخرى على طريق تحقيق التأثير.

3- مرحلة الفهم Comprehension :

تعد اللغة عاملاً جوهرياً ومؤثراً في تحديد درجة فهم الرسالة عندما تكتمل دائرة الاهتمام بها. واستخدام لغة معقدة أو مصطلحات متخصصة قد تمثل عقبة أمام فهم الرسالة على النحو الذي يقصده المصدر، على الرغم من أن استقبالها كان كبيراً والاهتمام بها كان عالياً. وبالتالي ينصح موظفو العلاقات العامة بإعداد الرسائل الاتصالية بطريقة بسيطة وواضحة .

4- مرحلة الاستيعاب Assimilation :

تؤكد هذه المرحلة على بناء قدرة أفراد الجمهور على الاحتفاظ بأفكار الرسالة الموجهة إليهم لفترات طويلة، واستدعائها عند الحاجة اليها. ويحرص موظفو العلاقات العامة والاعلان على وضع رسائلهم في أطر فنية قابلة للتذكر حتى يتسنى استدعاؤها عند الحاجة اليها.

5- مرحلة الاستجابة Response :

وهي مرحلة الاقدام على الفعل . ويراعي عند التوجه إلى الجمهور الأخذ بعين الاعتبار القوى المؤثرة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الشرائية. فعلى الرغم من نجاح الرسالة في إقناع الزوج مثلاً بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة، إلا أن تأثير الزوجة أو الأبناء قد يعطل القرار بسبب قناعتهم بأن سلعة أو خدمة أو فكرة بديلة هي الأفضل.

العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية :

كانت الدولة قديماً تمارس دوراً تقليدياً يتلخص في المحافظة على الأمن الداخلي وحماية ممتلكات المواطنين وأرواحهم بالإضافة إلى حماية حدود الدولة الخارجية. أما في هذه الأيام فقد تطور دور الدولة وأصبح يشمل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية والقانونية والبيئية، فالدولة تقدم الكثير من الخدمات وتؤدي العديد من المهام التي لا يمكن أن يؤديها القطاع الخاص كقضايا الأمن والدفاع المدني وإصدار العملة الوطنية والقضاء.

ونتيجة لزيادة أعباء الدولة ومهامها، فقد زاد عدد موظفي أجهزة الدولة وعدد المتعاملين معها، مما يتطلب ضرورة تأسيس وحدات متخصصة في مجال العلاقات العامة لكي تستطيع من المحافظة على علاقات جيدة مع هذه الجماهير.

فالعلاقات العامة في الأجهزة الحكومية مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروسة التي يقوم بها موظفو الأدارات المتخصصة في العلاقات العامة بغرض نشر الحقائق والمعلومات الصادرة عن المنظمات الحكومية للجمهور، والتعرف على آرائه ورغباته، والتأثير فيها بما يساعد على تدعيم الثقة والتعاون بين الجمهور والمنظمات الحكومية ويضمن الأداء المتكامل للخدمات التي تقدم للجمهور (17).

إن مسؤولية العلاقات العامة لا تقع فقط على عاتق موظفي وحدة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي، بل تشمل كذلك كافة الموظفين في دوائر الأجهزة الحكومية، وعلى هؤلاء الموظفين سواء يعملون في وحدة العلاقات العامة في الدائرة الحكومية أو في أي وحدة أخرى، أن يحافظوا دائماً على أن يكون انطباع الجماهير عن الدائرة الحكومية جيداً والصورة الذهنية التي يحملها أفراد الجماهير براقة بصفة مستمرة.

أما من حيث أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية ، فيمكن ايجازها فيما يلي:

1- المحافظة على علاقات جيدة مع الجماهير الداخلية، حيث أنه ينبغي أن تكون علاقة الإدارة بالموظفين مبنية على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المستمر.
2- المحافظة على علاقات جيدة مع الجماهير الخارجية سواء الجماهير الخارجية المحلية كالمتعاملين والدوائر الحكومية الأخرى أو الجماهير الخارجية الدولية كالمنظمات العربية الدولية.
3- شرح أهداف الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الدولة ونشر الوعي والفهم في هذا المجال .
4- تفسير القوانين الجديدة وأي تعديلات في القوانين وكذلك شرح مبررات سن القوانين الجديدة أو إجراء التعديلات عليها.
5- تنمية إحساس المواطن بالمسؤولية عن طريق الصحف والمجلات والتلفزيون كالتوجيهات الخاصة بالاقتصاد في استهلاك المياه أو الكهرباء.
6- إرشاد المواطنين كإرشادات وزارة الزراعة بخصوص طرق رش واستخدام المبيدات وتعليمات الزراعة وجني المحاصيل.
7- الدفاع عن موقف الدائرة الحكومية إذا تعرضت إلى أي انتقادات من قبل الآخرين.
8- إبلاغ المواطنين عن الإنجازات التي حققتها الدائرة الحكومية والخدمات التي تقدمها للجماهير، وذلك حتى تدرك الجماهير هذه الإنجازات وتعلم عنها.

تقييم برامج العلاقات العامة

مفهوم تقييم البرامج :

التقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل أنشطة العلاقات العامة والتي تبدأ دائماً بإجراء البحوث وإعداد الخطط ووضع البرامج المناسبة ثم تنفيذها وتقييمها .

ويمكن تعريف التقييم في هذا المجال بأنه عبارة عن اتباع اساليب معينة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها سواء كانت أهدافاً كمية أو نوعية . وبناء عليه فإن هناك أهدافاً محددة تتضمنها خطة البرامج حيث يجري في نهاية الفترة مقارنتها بالنتائج الفعلية التي تحققت، ومن ثم يتم حساب أي انحرافات عن تلك الأهداف .

وبعد تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعة فإنه يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتصويب الأوضاع ومعالجة الأمور. أن من الضروري أن تتوفر لمدير العلاقات العامة المعلومات أو التغذية العكسية Feedback اللازمة عن نتائج تقييم البرامج، حيث أنه كلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة وشمولاً كلما كان لذلك أثراً إيجابياً على التقييم واتخاذ الاجراءات التصحيحية وكذلك على التخطيط المستقبلي.

قياس فعالية البرامج :

يبدي مديرو العلاقات العامة في المنظمات اهتماماً كبيراً بدراسة فعالية كل برامج من البرامج التي يتم تنفيذها ومدى تأثير هذه البرامج على اتجاهات وآراء وسلوك الجمهور المستهدف .

ويتم تقييم فعالية برامج العلاقات العامة من ثلاثة زوايا أساسية.

1- حجم التغطية الجماهيرية.

حجم التغطية الجماهيرية هو عدد افراد الجمهور المستهدف الذي تم الاتصال بهم واستلموا الرسالة الاتصالية سواء من خلال قراءة الصحف أو المجلات أو من خلال الاستماع إلى المذياع أو من خلال مشاهدة التلفزيون أو غير ذلك من الطرق.

إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ودقة تحديد الجمهور المستهدف والاختيار الموفق لوقت تنفيذ البرامج تعتبر من أهم العوامل التي تساعد كثيراً على وصول الرسالة الاتصالية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف وبأكبر فعالية ممكنة.

2- الاستجابة الفورية للجمهور

تتعلق هذه الزاوية بدراسة الأثر الفوري للرسالة الاتصالية من حيث مدى إثارتها لاهتمام الجمهور المستهدف، ومدى حصولها على الاستحسان أو الاستياء . أي هل كانت ردود فعل الجمهور المستهدف الفورية عند تلقي الرسالة الاتصالية مواتية أو غير مواتية.

3- التقييم الاسترجاعي .

المقصود بالتقييم الاسترجاعي دراسة التأثير المستمر للرسالة الاتصالية على آراء واتجاهات وسلوك الجمهور المستهدف فالتقييم الاسترجاعي يتعلق بتأثير البرامج على الجمهور المستهدف في المدى الطويل.

ومن الأمور الأساسية في هذا المجال أن يكون لدى إدارة العلاقات العامة القدرة على قياس نتائج الاتصالات مع الجماهير ومدى مساهمة هذه الاتصالات في تحقيق الأهداف الموضوعة.

أسئلة الفصل

1- تكلم عن نشأة وتطور العلاقات العامة.
2- للعلاقات العامة أهدافاً عديدة. ناقش هذه الأهداف .
3- اشرح عن المركزية واللامركزية في العلاقات العامة.
4- يقوم التنظيم الداخلي للعلاقات العامة على عدة أسس . وضح هذه الأسس.
5- للاستعانة بشركة استشارية خارجية للعلاقات العامة عدة مزايا. تكلم عن مزايا الاستعانة بشركة استشارية خارجية.
6- تختلف اختصاصات دائرة العلاقات العامة بين منظمة وأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وحجمها ونظرة الإدارة إلى أهمية وظيفة العلاقات العامة. ناقش ذلك.
7- تكلم بإيجاز عن مفهوم الاتصال وعناصره .
8- تعتبر مهارات القراءة ومهارات الكتابة من أهم المهارات الاتصالية. اشرح ذلك.
9- تكلم عن نظرية الرصاصة الاعلامية كإحدى أهم نظريات الاتصال الجماهيري.
10- وضح أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية.

مصادر الفصل

1) T.L. Harris . The Marketers Guide to Public Relations, New York: John Wiley & sons, 1992.

2) Fraser , Seitel , The Practice of Public Relations, 4th Ed. , Ohio, Merril Publishing , 1989, p.5

3) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص459.

4) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1988، ص ص 39-40.

5) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة، عالم الكتب، 1983، ص ص 31-35.

6) L.W. Notle, Fundamentals of Public Relations, New York: Pergamon Press, 1974, PP.77-78.

7) Louis Boone , and David Kurtz, Management , 4th Ed., USA: McGraw-Hill , 1992, P.304.

8) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق، ص ص246-247.

9) عصام سليمان موسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، إربد، مكتبة الكتاني، 1986، ص141.

10) جون بيتز ، الاتصال الجماهيري ، ترجمة عمر الخطيب ، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1987، ص 484.

11) سمير محمد حسين ، الاعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، القاهرة: عالم الكتب، 1984 ، ص169.

12) ولبر شرام وآخرون ، التلفزيون وأثره في حياة أطفالنا، ترجمة زكريا سيد حسن، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للتأليف والترجمة، 1965، ص273.

13) عصام سليمان موسى ، مرجع سابق، ص155.

14) Byron Reeves , and Clifford Nass , The Media Equation : How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People and Places, New York: Cambridge University Press, 1996.

15) سمير محمد حسين، المرجع السابق، ص166

16) محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، عمان، مكتبة الرائد العلمية، 2001، ص100-101، نقلاً عن E.W.Brody , Public Relations Programming and Production.

17) محمد عثمان حميد، الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1992، ص414.

الفصل التاسع

نظم المعلومات الإدارية

- مقدمة
- البيانات والمعلومات
- مفهوم نظم المعلومات الإدارية
- أهداف نظم المعلومات الإدارية
- خصائص نظم المعلومات الإدارية
- الدور التأثيري لنظم المعلومات في منظمات الأعمال
- الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية
- العلاقة التبادلية والاعتمادية بين المنظمة ونظم المعلومات

نظم المعلومات الإدارية

Management Information Systems

(MIS)

مقدمة :

إن التحولات العالمية التي حدثت في مختلف العوامل البيئية، قد أكدت على قيمة المعلومات، ومدى الفرص الجديدة التي يمكن أن توفرها للمنظمة. وتلك المعلومات وتوفرها بالخصائص التي يمكن أن تجعلها ذات فائدة، لا يمكن أن تتم إلا بوجود نظم معلومات ذات فاعلية وكفاءة تؤهلها أن تقدم تلك المعلومات لإدارات منظمات الأعمال باختلاف أحجامها وأنشطتها. كما يمكن ملاحظة أن معظم الاقتصاديات قد تحولت إلى اقتصاد خدمي مبني على المعرفة والمعلومات. ونجد أن ثورة المعلومات بدأت منذ القرن المنصرم، وتصاعدت سرعتها في العقود الأخيرة من ذلك القرن. حيث يلاحظ أن عدد العاملين في قطاعات التعليم والمصارف والتأمين والصحة وفي مجالات الحاسبات وبرامج الحاسبات قد فاق أعداد العاملين في مجالات الصناعة.

وبناءً عليه، نجد أن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لها دور هام في ذلك الاقتصاد الخدمي المبني على المعرفة. والحقيقة التي يجب تأكيدها أن انتاجية العاملين تعتمد وبشكل أساسي على جودة مخرجات نظم المعلومات التي تقدم خدماتها لهم.

ومن هذا نستنتج أن نظم المعلومات أصبح لها دور استراتيجي في حياة منظمات الأعمال يؤدي إلى استمرار تلك المنظمات وتحقيق النجاح لها.

البيانات والمعلومات:

هنالك حقيقة لا مفر منها ألا وهي أننا نعيش في عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية. لقد أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية من ركائز صنع القرارات.سواء كان ذلك على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة. أو على مستوى رسم استراتيجيات المنظمات والجدير بالذكر ان هناك انفجار في المعلومات، حيث تتزايد المعلومات بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات. لذلك سوف نتعرض لمفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والمعلوماتية والعلاقة فيما بينهما[(1)].

1- **مفهوم البيانات (Data):**

لقد عرفت البيانات بأنها (هي المواد الخام التي حينما تعالج ينتج منها المعلومات)[(2)]. ويمكن القول أن البيانات هي (المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، حيث تتحول البيانات الخام إلى معلومات بواسطة معالجة البيانات مثل تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع بواسطة التصنيع)[(3)].

كذلك يشير مفهوم البيانات إلى (مجموعة حقائق غير منتظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها)[(4)].

2- **مفهوم المعلومات (Information):**

ينظر إلى المعلومات بأنها عبارة عن (بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها)[(5)].

وعرفت أيضاً بأنها (البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها. ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة

للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين)[6]. فنجد أن المعلومات تخبر المستخدم شيء ما لا يعرفه أو لا يتوقعه.

وتعد المعلومات أيضاً بأنها (عبارة عن بيانات تم معالجتها بحيث تصبح مفيدة وذات معنى لاستخدامات المستفيدين، وتصبح ذات قيمة حقيقية بالنسبة لعمليات صنع القرارات الحالية والمستقبلية)[7] يتبين من تعريف كل من البيانات والمعلومات أنها تعاريف نسبية، فما قد يعد معلومات لشخص معين فقد يعده شخص آخر بيانات ليس لها معنى.

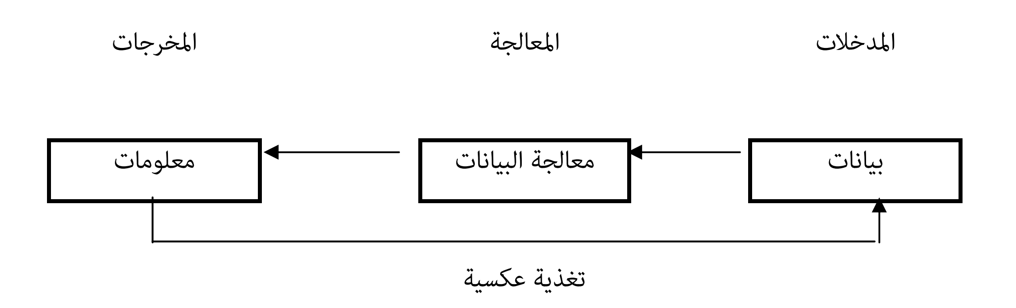
لذا فإن البعض يرى أن مصطلح المعلومات يصف ما يعرف بالبيانات المقيمة ومن ثم فإن المعلومات تشير إلى البيانات التي تم تقييمها للتعامل مع موقف معين.

وهناك وجهة نظر تقول، أن البيانات التي تم معالجتها لا تعد معلومات إلا إذا تم استخدامها في موقف معين، أو مشكلة معينة لتحقيق هدف محدد. أما إذا تم معالجة البيانات ولم يتم استخدامها، فإنها تسمى بيانات معالجة لحين ما يتم استخدامها فيطلق عليها معلومات.

العلاقة بين البيانات والمعلومات:

تعد البيانات هي المواد الأولية التي يتم معالجتها لكي تتحول إلى معلومات. ووفقاً لذلك، فإن طبقنا مفهوم النظام على علاقة البيانات بالمعلومات، فنجد أن البيانات تمثل مدخلات تم إدخالها في مرحلة المعالجة للحصول على المخرجات والتي تمثل بالمعلومات الجاهزة للاستخدام.

والتي يوضحها الشكل الآتي:



والبيانات هنا ما هي إلا حقائق تتعلق بالأحداث سواء ما تم منها داخل منظمة الأعمال أو خارجها. أما عملية المعالجة فهي ما يتعلق بترتيب وتصنيف وفرز وتصفية لتلك البيانات، بحيث تصبح ذات معنى وتؤثر في سلوك من يتلقاها. أما المخرجات فهي المعلومات الجاهزة للاستخدام بالخصائص الجيدة، التي يجب أن تتوافر بها لكي يمكن أن تحقق الهدف من وراء استخدامها في صنع القرارات.

3- مفهوم المعرفة (Knowledge) :

إن المعرفة تكمن في استيعابها للمعلومة وتشغيلها في فهم الظواهر وحل المشاكل، وهناك من يضع المعلومات في مرتبة وسط بين البيانات والمعطيات من جهة والمعرفة من جهة اخرى، ففي المواصفات الدولية ورد أن المعلومات هي الرسالة التي تستعمل لتمثيل حقيقة أو مفهوم ضمن عملية الاتصال من أجل زيادة المعرفة .[8] وهناك عدة محاولات للتمييز بين المعلومات والمعرفة، وتشرح بعض الاختصاصات مثل علم النفس المعرفي والعمليات الذهنية المختلفة كالتفكير والاستنتاج والذاكرة والاستدعاء. والمعلومات وفق بعض الآراء لا تتحول إلى معرفة إلا إذا استخدمها الانسان في عمل ما. إن مستوى فهم واستيعاب المعلومات وتقدير طبيعتها هو الذي يغير من سلوكيات الفرد والمجتمع. فالمعرفة كالطاقة التي تستخدم في إنجاز الأعمال. فمعاني المعرفة مرتبطة بالفعل فهي تعرف بالفعل الذي يتم به حصول تصور ما سواء كان حصولها مصحوباً بالافعال أو غير مصحوب

به، والمعرفة هي الفعل العقلي الذي يتم به النفوذ إلى جوهر الموضوع لتفهم الحقيقة. فهي الحالة الذهنية الأعلى من الاحاطة والإدراك الانساني وتتضمن الحقائق المستنتجة من مجموعة المعلومات.

4- مفهوم المعلوماتية وعلم المعلومات:

إن المعلوماتية وعلم الحاسوب تعد نظم المعلومات موضوع دراستها ومجال بحثها. وعرفت اليونسكو المعلوماتية بأنها "مجموعة العلوم والتقنيات الخاصة بالمعالجة النظامية (خاصة الحاسبة الالكترونية) للبيانات والمعلومات التي ينظر اليها على أساس كونها وعاء للمعرفة مع الاهتمام بحفظها وقتياً وتراسلها مكانياً"[9].

فإذا كانت المعلوماتية كعلم يدرس، هي وليدة برامج وتطبيقات علوم الفيزياء الحديثة وهندسة الكهرباء والالكترونيات، فإن علوم المكتبات والتوثيق ونظم المعالجة والاسترجاع المتقدمة، قد أفرزت هي الأخرى علوماً جديدة سميت في الولايات المتحدة مكان الولادة (علم المعلومات) وإن استخدام مصطلح (Information Science) للمرة الأولى كان عام 1959 اثناء انعقاد المؤتمر العالمي للمعلومات العلمية في العاصمة الأمريكية. ووضع له التعريف عام 1962 وحدد مجال هذا الفرع الجديد من فروع المعرفة بما يلي "هو العلم الذي يدرس خواص المعلومات وسلوكها، والعوامل التي تحكم تدفقها، ووسائل تجهيزها لتيسير الأفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وتشمل أنشطة التجهيز انتاج المعلومات وبثها وتجميعها وتنظيمها واختزالها واسترجاعها وتفسيرها واستخدامها" [10]. ونجد ان هناك من يخلط في التسميات بين المعلومات وعلم المعلومات. إلا أننا نبين من خلال مناهجها وموضوعاتها أن الفروق واضحة بينهما، وللتبسيط نجد أن المعلوماتية تهتم بالحاسوب وبالوسائط كمعدات، بينما يهتم علم المعلومات بإيصال المحتوى للمستفيد، وذلك مثلما يرى أحد منظري علم المعلومات الحديث

(Antiony Debons) إن مصطلح المعلوماتية يشير إلى تكنولوجيا المعلومات وليس إلى المبادئ التي تحكم المعلومات .

فالمعلوماتية علم قائم بذاته يتعلق بعدد من العلوم مثل الفيزياء، الرياضيات، والاحصاء، والعديد من التطبيقات الهندسية والأدارية وغيرها، وترتكز علوم المعلوماتية على ثقافة الحاسوب ولغات تشغيلية وتعنى بتناقل المعلومات بين حاسوب وآخر[11].

خصائص المعلومات الجيدة:

ينظر العديد من منظري نظم المعلومات إلى مدى كفاءة وفاعلية نظم المعلومات من خلال الحكم على نوعية مخرجاتها ، والتي تتمثل بالمعلومات ذات الخصائص الجيدة. وهذا لا يعني أن هنالك عدد من الخصائص يجب أن تتصف بها المعلومات جميعها لكي تكون جيدة وإنما الأمر نسبي بالنسبة لبعض الخصائص. حيث أنه لكي تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار، فلا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلائم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك يصبح من الأهمية التعرف على خصائص المعلومات[12] :

1- الصحة: وتشير إلى عدم وجود أخطاء في المعلومات المقدمة من نظام المعلومات.
2- الدقة: تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي تصفه. فقد تكون المعلومات صحيحة ولكنها غير دقيقة.
3- النطاق الزمني: قد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية.
4- شكل المعلومات: فقد تكون ملخصة أو تفصيلية.
5- متوقعة أوغير متوقعة:حيث نجد أن بعض خبراء المعلومات يرون أن نظم المعلومات تكون عديمة القيمة إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة. والتي

تستخدم لاكتشاف المشكلات . أما المعلومات المتوقعة فتستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد.

6- مصدر المعلومات: قد تأتي من مصادر داخلية وهي التي تنشأ داخل المنظمة. أو من مصادر خارجية والتي تنشأ خارج المنظمة.

7- الاعتمادية: تشير إلى المدى الذي تسمح لصانع القرار بالاعتماد على المخرجات المعلوماتية.وهذه تعتمد على مدى دقة مدخلات نظام المعلومات.

8- التوقيت: وتشير إلى توافر المعلومات وتناسبها زمنياً لاستخدامات صانع القرار. حيث إذا قدمت المعلومات بغير وقتها فقد تفقد قيمتها لدى صانع القرار. فيجب إن تقدم عند الحاجة إليها.

9- الوضوح: وتعني إن تكون المعلومات متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد دون غموض.

10- المرونة : وهي مدى قابلية المعلومات للتكيف مع الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين.

11- الشمول : وهي تلك المعلومات التي تزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينة .

12- الملاءمة: إذا حققت الحاجة لها في حالة معينة.

مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

قبل الولوج في دارسة مفهوم نظم المعلومات الإدارية، ولكي تكون الصورة واضحة بالقدر الذي يعكس ماهية تلك النظم، فإنه لا بد من توضيح مفهوم النظام (System) والذي تستند عليه نظم المعلومات في انجاز عملياتها لغايات تقديم المخرجات المعلوماتية.

1- النظام (System):

لقد تعددت التعاريف التي تتعلق بالنظام، إلا أن جميعها تتفق من حيث المضمون حول طبيعة النظام حيث أشارت بعض التعاريف إلى أن النظام هو (مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معاً لتحقيق هدف محدد)[13]. وعرف أيضاً بأنه (هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً)[14].

كما عرف بأنه (عبارة عن مجموعة أجزاء مترابطة فيما بينها وتعمل بشكل منسجم لتحقيق أهداف مشتركة[15].

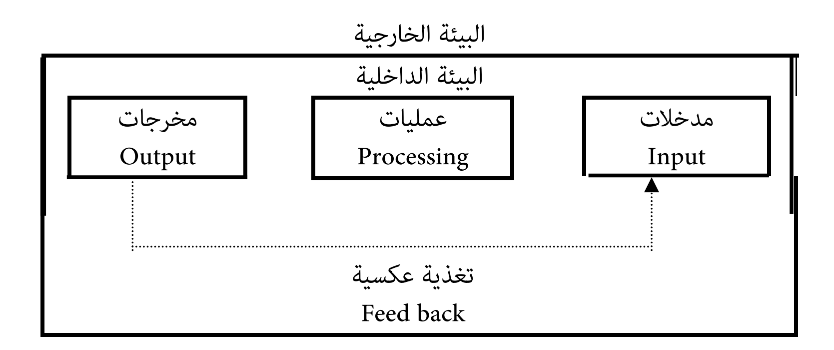
والتعريف العملياتي المعتمد للنظام هو (مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وانتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم، كما أن هذه الأجزاء تكون بحالة تفاعل مع بيئتها). [16]

والنظام يتكون من مجموعة عناصر هي:

1- المدخلات Input
2- العمليات Processing
3- المخرجات Out put

وهي تعد عناصر أساسية يجب إن تتوافر لكي يستطيع النظام أن يؤدي عملياته بالشكل الصحيح. ولكي يتم التأكد من أداء النظام لا بد وأن يكون هناك التغذية العكسية والتي هي عبارة عن المعلومات المرتدة من خلال مخرجات النظام.

وبموجب هذه الفكرة فإن كل شيء يمكن أن يعد نظام، فمنظمات الأعمال ما هي إلا نظام اجتماعي مهم ليحقق أهداف وجد من أجلها. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.



(العناصر التي تشكل النظام)

2- نظم المعلومات (Information Systems):

يمكن إرجاع اهتمام البشرية بالبيانات والمعلومات كأساس للمعرفة إلى التاريخ القديم، حيث أن الحضارات الفرعونية والأشورية والبابلية قد اهتمت بالمعلومات، فنجد أن البابليين قد استخدموا الألواح الفخارية لتدوين الصفقات التجارية عليها . كما أن الفراعنة استخدموا أوراق البردى.

فنلاحظ أن الحاجة إلى تسجيل البيانات والمعلومات وجدت كضرورة لوجود الانسان على الأرض، إلا أن التطور الذي حصل نجده لا يشمل تلك الحاجة بمقدار ما يشمل الوسائل المستخدمة في تسجيل ومعالجة تلك البيانات وخزنها.

أي أن التطور الذي حصل في تكنولوجيا المعلومات الخاصة باشباع حاجات الانسان ومنظمات الأعمال من المعلومات والذي رافق التطور الحضاري والتقدم الاقتصادي . نجده بلغ ذروته بعد الحرب الكونية الثانية وذلك باختراع الحاسوب ودخوله في الاستخدامات المدنية والعسكرية المختلفة. ومن ضمن اهم

المجالات التي دخلها الحاسوب ما سمي بنظم المعلومات كضرورة أساسية للإدارة الحديثة [17].

وفي العصر الحديث نجد أن النمو والتطور الذي حصل في منظمات الأعمال الاقتصادية والاجتماعية وتشابك عملياتها وتعقد المشكلات التي تواجهها وتعدد أهدافها الرئيسية والثانوية وزيادة حدة التغيرات البيئية، أدى إلى ضرورة تعميم وإدخال الوسائل المحوسبة في جمع ومعالجة وحفظ البيانات والمعلومات الهائلة المتراكمة، والتي كان من الصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، ومما سهل الأمر في تلك الثورة التكنولوجية الحديثة، وما نتج عنها من وسائل أدت إلى تسهيل وتسريع معالجة تلك البيانات وإيصالها بالوقت المطلوب إلى مراكز صنع القرارات في منظمات الأعمال.

ويمكن تعريف نظام المعلومات من خلال استعراض بعض وجهات نظرالكتاب والباحثين في هذا الحقل. حيث عرفه (William and Lawrence) (ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات. صمم للتزويد بالبيانات الروتينية المعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار)[18].

أما (Murdick & Ross) فعرفا نظم المعلومات بأنها (نظم تدار من قبل البشر والتجهيزات والأجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة والعمليات الأخرى[19] وعرفها (Kennevan) بأنها (عبارة عن أسلوب منظم لجميع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بالعمليات المنظمة والداخلية والبيئة الخارجية لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى)[20].

وعرفت نظم المعلومات من الناحية الفنية بأنها (مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، فضلاً عن دعم المديرين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة)[21].

ومن خلال المفاهيم السابقة. واستناداً على مفهوم النظام يمكن القول أن نظام المعلومات مكون من العناصر التالية:-

1- المدخلات (Input) : وهي البيانات التي تجمع من المصادر الداخلية والخارجية.
2- العمليات (Processing) : ويتم فيها معالجة وتحليل البيانات.
3- المخرجات (Output): وهي المعلومات الجاهزة التي يمكن استخدامها في عمليات صنع القرارات في المنظمة.

3- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems)

المفهوم :

يمكن أن يعرف نظام المعلومات الإدارية وفقاً لما قدمه (Busch) بأنه (مجموعة متماسكة من الإجزاء النظامية أو الرسمية التي تنجز عمليات تشغيل البيانات لتحقيق عدة أغراض[22] :

1- مقابلة احتياجات التشغيل القانونية والإجرائية.
2- امداد الإدارة بالمعلومات لاستخدامها في أغراض التخطيط والرقابة.
3- الإمداد بأنواع متعددة من التقارير تصلح للأغراض الخارجية.

أما (Kennevan) فقد نظر إلى نظم المعلومات الإدارية بأنها (مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير

المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرار) ومن خلال ما ورد في التعريفين السابقين لنظام المعلومات الإدارية، يمكن تحديد الصفات التي يتصف بها هذا النظام وهي [23]:

1- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر لكي يتم تحديد وضعها المستقبلي.

2- إنه نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد صانعي القرارات في المنظمة.

3- إنه نظام متكامل يربط بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة.

4- أنه نظام يدعم عناصر العملية الإدارية وهي العناصر المطلوبة في كل وظائف المنظمة.

5- إنه نظام يساعد في صنع القرارات من أجل حل المشكلات سواء الروتينية منها أو غير الروتينية.

6- إنه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل.

أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تهدف نظم المعلومات إلى جمع البيانات بطريقة متكاملة، وتشغيلها بالطرق المناسبة، وتخزينها، ومتابعة التعديلات والتغيرات التي تحدث على البيانات والمعلومات المخزنة وتحديثها، واسترجاعها في الوقت المناسب من أجل ضمان تدفق البيانات والمعلومات وتبادلها بين مراكز الأنشطة المختلفة في المنظمة.

ونجد أن الاغلبية يحددون هدفاً واحداً لنظم المعلومات من حيث أنه يهدف إلى تقديم الخدمة للمستفيد النهائي، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف التالية: [24].

1- مساعدة المديرين في مهامهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة. وهذه المهام تنجز بشكل جيد فقط عندما تصل المعلومات كاملة، دقيقة، وفي التوقيت المناسب.
2- إعطاء معلومات وتقارير بتكلفة أقل مع المحافظة على الدقة العالية للمعلومات.
3- بلورة وتصفية المعلومات، بحيث لا يصل الى المديرين إلا المعلومة التي يمكن الاعتماد عليها.
4- تقدم للإدارة تمثيلاً لسلسلة من الطرق البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق عليها.
5- تخرج من القرارات جزءاً كبيراً من الشك، فتصبح بذلك عملية صنع القرارات ميسرة وعلى قدر كبير من الكفاءة، بعد أن كانت تعتمد على أفراد من أصحاب الخبرة والمعرفة.
6- الاستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم إشغالهم في عملية استخراج المعلومات من خلال العديد من البيانات والمستندات. وذلك عن طريق إمدادهم بمعلومات ملخصة وجاهزة للاستخدام النهائي.

خصائص نظام المعلومات الجيد:

لكي تستطيع منظمات الأعمال أن تحقق الأهداف التي تسعى اليها، لا بد من توافر المعلومات الضرورية ذات الخصائص الجيدة، ولا يمكن توافر تلك المعلومات والتي تحمل تلك الخصائص الجيدة، إلا من خلال وجود نظم معلومات ذات كفاءة وفاعلية تتميز بعدد من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبناء نظم المعلومات. وهذه الخصائص هي[25].

1- البساطة: وهو النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها إلى المستفيدين .

2- الموثوقية: وهي عندما يزود نظام المعلومات المستفيد بالمعلومات بصورة دقيقة، وهل المعلومات هي مؤشر حقيقي للأحداث التي تهم وتعني المستفيدين، وهل يشعر المستفيدين بأنهم يمكن أن يعتمدوا في صنع القرارات على تلك المعلومات التي يقدمها النظام، بحيث يولد لديهم صدق وشمول وكمال مخرجاته من المعلومات .

3- المرونة: وهي مقدرة النظام للتغيير أو التكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستفيدين، وخاصة المرونة في تكنولوجيته المستخدمة .

4- الكفاية الاقتصادية للنظام: النظام الكفء ليس فقط الذي يحقق الهدف المخطط له ، بل ذلك النظام التي تكون عائداته تبرر تكلفته، والنظام الناجح يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار تكاليف مخرجاته مقارنة بعائداتة.

5- مستوى التناسب في مخرجاته : وهي تعكس مدى ملاءمة المخرجات من المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات.

6- الشمولية في النظام: وهي تشير إلى أن نظام المعلومات الجيد يفترض أن تكون لديه القدرة على تلبية احتياجات متخذي القرارات أياً كان موقعهم الوظيفي.

7- التوقيت: وهي توفير المعلومات بالتوقيت المناسب مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الأخطاء في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد على تقليص تكلفة الفرص البديلة.

8- التصفية: وهي تعني أن يكون النظام قادر على توفير المعلومات الضرورية فقط لمتخذي القرارات. وإن يبتعد عن إغراقه بالمعلومات.

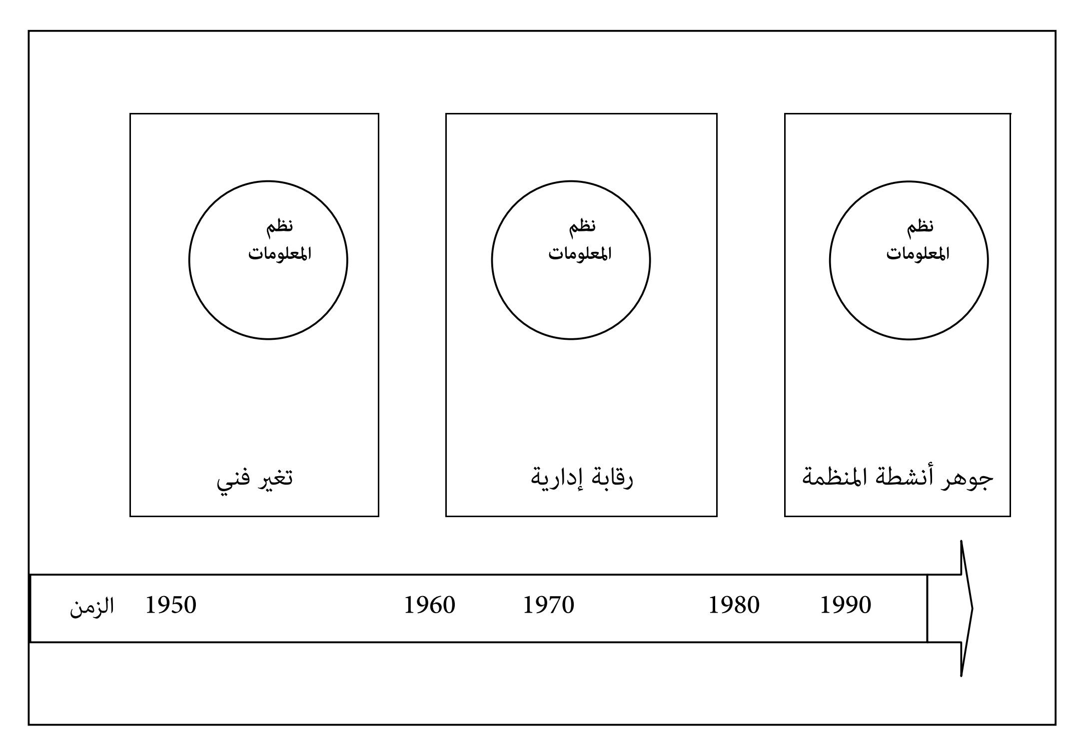
الدور التأثيري لنظم المعلومات في منظمات الأعمال:

يمثل حقل نظم المعلومات الإدارية رافداً أساسياً لمنظمات الأعمال في إنجاز وظائفها، وذلك من خلال تقديم المعلومات اللازمة بالخصائص الجيدة التي تدعم عملية صنع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

ولم تعد نظم المعلومات الإدارية مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للأدارات في منظمات الأعمال، بل أصبحت أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمنظمة . قيمة تحقق أو تدعم عملية بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها إلى أطول مدى ممكن[26].

ونجد أن نظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب أصبحت تقدم الدعم المباشر وغير المباشر لجميع عناصر العملية الإدارية، فضلاً عن دعم عمليات صنع القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية والتي تستلزم توافر المعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي. ويتم ذلك من خلال التعاضد (Synergy) والذي يتحقق بفضل التكامل بين حزم تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

ونجد أن الدور التأثيري لنظم المعلومات في المنظمات قد اتسع، حيث كانت أولى نظم المعلومات التي قامت عام 1950 كانت نظم تشغيلية هدفت إلى إدخال الاتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم جاء بعد ذلك نظم المعلومات للمستوى الإداري عام 1970. وفي الثمانينات قدمت نظم معلومات للمستوى الاستراتيجي . والشكل التالي يوضح هذا الاتساع في نطاق التأثير [15].



(اتساع نطاق تأثير نظم المعلومات في المنظمة)

الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية:

تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظم المعلومات، إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، وتعد هذه النظم ذات أهمية استراتيجية كونها تعد آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح الحرجة، التي تؤدي إلى استمرار ونجاح منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير.

اذن الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات تنبع من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة منظمات الأعمال. فهنالك أدوار تقليدية تؤديها، وهي واضحة لجميع الأشخاص داخل وخارج المنظمة إلا أنه وبعد تطور منظمات الأعمال وحصول الثورة التكنولوجية وما أصاب منها نظم المعلومات والمعلوماتية جعل هنالك أدواراً أخرى تؤديها تلك النظم وتكون ذات صبغة استراتيجية، ومما

جعلها أن تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها وتأثيرها الفعال في وظائف منظمات الأعمال، فبعد أن كانت المعلومات الإدارية تقوم بعمليات جمع وتصنيف وتحليل وخزن ومعالجة واسترجاع للبيانات وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز صنع القرارات، ودعم وظائف الإدارة فقد ظهر لها أدواراً تقوم بتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات وهي [(28)] :

1- المشاركة في صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة:

وذلك من خلال مساندة الإدارة في جعل تلك الرؤيا ذات وضوح، عمق، شمول، وبساطة، فضلاً عن تحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤيا.

2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة:

من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة، فضلاً عن تحليل الميزات التنافسية الاستراتيجية.

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلاً. وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) ومقارنة نتائج هذا التحليل مع الامكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، وبالطبع من بين تلك الموارد المعلومات، حيث أنها أصبحت تعد مورداً استراتيجياً في العصر الحالي.

4- دعم عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية :

ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية واختيار استراتيجية الأعمال التي تلائم إمكانية المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها.

5- الاندماج البنيوي :

ويتم الاندماج مع الأنشطة والأعمال الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يكون موجهاً نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة والعاملة في نفس القطاع.

6- تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية :

ويحدث ذلك من خلال تقديم المعلومات بالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة والتي حددها بورتر في نموذجه وهي:

أ- شدة المنافسة في الصناعة

ب- قوة المساواة للمشترين

ج- قوة المساواة للموردين

د- تهديدات المنافسين الجدد.

هـ- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة.

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها جاذبية الصناعة .

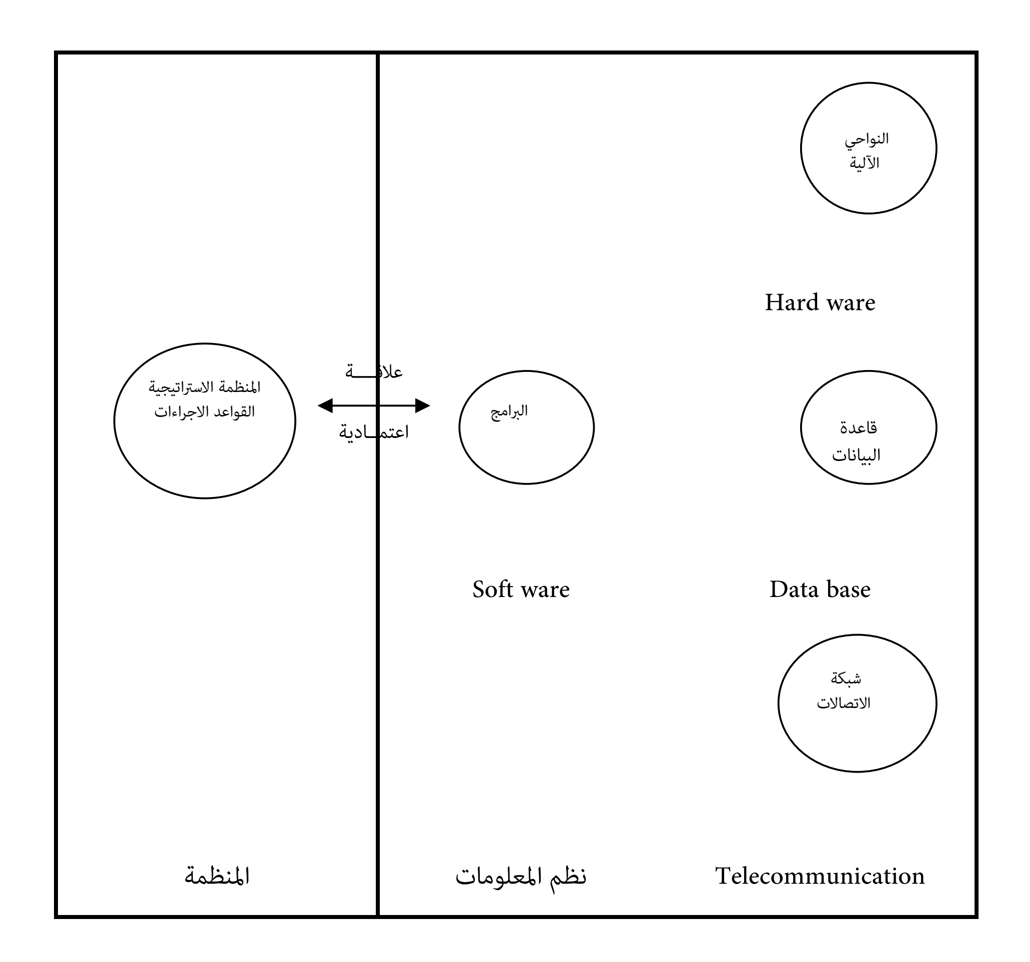
7- تحقيق التعاضد (Synergy):

وهو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل في نفس السوق المستهدف ، إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة

عامة يعني دائماً أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات المحوسبة، ويعبر عن التعاضد رياضياً بأن 2+2 = 5 من حيث التأثير وتفاعل المكونات بالنتيجة.

العلاقة التبادلية والاعتمادية بين المنظمة ونظم المعلومات:

نلاحظ من خلال النظر إلى الشكل التالي أن هنالك علاقة اعتمادية متزايدة بين استراتيجية المنظمة والقواعد والاجراءات من ناحية، ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية أخرى، وأي تغير في أي من هذه المكونات يؤثر ويغير باقي المكونات . ففي الوقت الحاضر نجد في النظم المعاصرة أن هناك علاقة تبادلية اعتمادية بين استراتيجية المنظمة والقواعد والاجراءات ونظم المعلومات في المنظمة . أي تغير يطرأ على استراتيجية أو قواعد وإجراءات المنظمة، سوف ينعكس في النواحي الآلية والبرامج وقواعد البيانات وشبكة الاتصالات المستخدمة . كما أن نظم المعلومات المطبقة في المنظمة تحد من الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها المنظمة والمجالات التي يمكن أن تطرأ عليها، وتزداد أهمية هذه العلاقة عندما تخطط الإدارة للمستقبل [29].



(العلاقة التبادلية والاعتمادية بين المنظمة ونظم المعلومات)

أسئلة الفصل

1- اشرح مفهوم النظام . وما هي عناصرة؟

2- اشرح مفهوم نظام المعلومات الإدارية .وما هي الصفات التي يتصف بها هذا النظام؟

3- بين ما هي أهداف نظم المعلومات؟

4- إشرح الاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة؟

5- بين ما هي الخصائص التي يمكن أن تميز من خلالها بين المعلومات الجيدة عن غيرها؟

6- اشرح الدور التأثير لنظم المعلومات في منظمات الأعمال؟

7- اشرح الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات في منظمات الاعمال؟

8- لكي يكون نظام المعلومات جيداً. لا بد أن يتصف بعدد من الخصائص. إشرح تلك الخصائص بالتفصيل؟

مصادر الفصل

1- د. سونيا محمد البكري ، د. ابراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.

2- د. محمد نور برهان، د.غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 1998 .

3- د. محمد السعيد خشبه، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، دار الاشعاع للطباعة، القاهرة، 1987 .

4- د. سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، مصدر سابق.

5- د. سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، مصدر سابق.

6- د. محمد نور برهان، د.غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، مصدر سابق.

7- Seen A. James, Information System in Management, California, Inc., 2nd.ed. 1982.

8- د. أحمد الكسيبي، محاولة تحديد مصطلح المعلومات ومجالاتها، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق، السنة السادسة، العددان 11-12، ديسمبر/ كانون الأول، 2002 .

9- د. أحمد الكسيبي، محاولة تحديد مصطلح المعلومات ومجالاتها، مصدر سابق.

10- محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1983.

11- د. أحمدد الكسيبي، محاولة تحديد مصطلح المعلومات ومجالاتها، مصدر سابق.

12- د. سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، مصدر سابق.

13- د. سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سابق.

14- د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، 2002 .

15- Mardick G. Robert and Munson C. John, Management Information System : Concept and design, New Jersy, Prentice-Hall, 1986.

16- د. محمد نور برهان، د. غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، مصدر سابق.

17- بكري طه عطيه، المعلومات والإدارة، دراسة تحليلية مع التطبيق على مصر، الادارة العامة، الرياض، العدد 42، يوليو 1984 .

18- William M. Fuori and Lawrehce J. Aufiero, Computers and Information Processing, New Jersy, Printice-Hall, 1986.

19- د. علاء عبد الرزاق السالمي ، د. رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .

20- د. علاء عبد الرزاق السالمي، د. رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الادارية، مصدر سابق.

21- د. محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، مصدر سابق.

22- Busch, J. G., Strater J. R., Information System. Theory and Practice, Hamilton Publishing Co., 1979.

23- د. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

24- محمد عبد الرحمن النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990 .

25- محمد عبد الرحمن النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، مصدر سابق.

26- د. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الاولى، دار المناهج، عمان، 2000 .

27- Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, Management Information System : Organization and Technology in the Networked Enterprise, 6th.ed., New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2000 .

28- د. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مصدر سابق.

29- د. سونيا محمد البكري، د. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سابق.



دار وائل للنشر

تطلب منشوراتنا من

عمان : مكتبة وائل - ش. الجمعية العلمية الملكية - مقابل بوابة الجامعة الأردنية الشمالي هاتف : 5335837 6 962+ - فاكس : 5331661 6 962+ - ص.ب (1746) - الجبيهة

عمان : دار وائل للنشر - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - تلفاكس : 4627627 6 962+

عمان : دار وائل للنشر - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الأردنية الأستثماري الثاني هاتف : 5338410 6 962+ فاكس : 5338413 6 962+

عمان : مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع - مقابل كلية عمان الجامعية - تلفاكس : 4641162 6 962+

الجزائر : الدار الجامعية للكتاب - ولاية بو مرداس - هاتف : 21324872766+

بيروت : دار الكتب العلمية تلفاكس : 804811 - 804810 5 961++ ص.ب (11 - 9424)

القاهرة : دار الكتاب الحديث - 94 شارع عباس العقاد - هاتف : 992 52 27 202+

القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع - هاتف : 0124068553 - 0127221936

القاهرة : مكتبة مدبولي : ٦ ميدان طلعة حرب - وسط البلد تلفاكس : 0020225756421

القاهرة : دار طيبة للنشر والتوزيع ٢٣ شارع الفريق محمد إبراهيم - مدينة نصر - القاهرة هاتف : 0020222725312 فاكس : 0020222725376

الرياض : مكتبة جرير .. ليست مجرد مكتبة. المركز الرئيسي - هاتف : 14626000 966+ الرياض - شارع عاليا - شارع الأمير عبد الله - شارع عقبة بن نافع - وكافة فروعها جدة مكة المكرمة - القسيم - الدمام - الإحساء - الدوحة - أبو ظبي - الكويت.

الرياض : الدار الصولتية - هاتف : 4968016 9661+ فاكس : 4967536 9661+

جدة : مكتبة كنوز المعرفة للمطبوعات والأدوات المكتبية. جدة - الشرقية - شارع الستين هاتف : 6514222 - 6510421 - فاكس : 6570628

جدة : الدار الصولتية - هاتف : 6177877 9662+ - فاكس : 6172364 9662+

جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع - شارع الجامعة - هاتف : 6892860 9662+

بغداد : مكتبة الذاكرة - الاعظمية - مجاور السفارة الهندية هاتف : 4257628 - تلفاكس : 4259987 - الثريا : 621241714 8821+

الدوحة : مكتبة جرير .. ليست مجرد مكتبةطريق سلوى- تقاطع رمادا- هاتف: 4440212 974+

المنامة : جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا - شارع المعارض هاتف : 17295500 - 7294400 9731+

دمشق : دار المكتبي للنشر والتوزيع - حلبوني - هاتف : 2248433 11 963+

رام الله : شركة جلاكسي لأنظمة المعلومات - هاتف : 2958444 02 97+

الكويت : الكويت - مكتبة دار ذات السلاسل - هاتف : 2466255 965+

الشارقة : مكتبة الجامعة - هاتف : 5726001 6 971+ ص.ب (4540)

طرابلس: ليبيا - دار الرواد - ذات العماد - برج (4) هاتف : 3350332 821 21+

غريان: ليبيا - المكتبة الجامعية - تلفاكس : 630730 841 21+

صنعاء : الدار العلمية للكتب الجامعية - هاتف : 215054 - تلفاكس : 216649 1 967+

الخرطوم: الدار العلمية للكتب الجامعية - هاتف : 466291 83 - فاكس : 491814 83 1 249+

انكواشوط: موريتانيا - المكتبة التجارية الموريتانية الكبرى GRA.LI.CO-Ma هاتف : 5253009 222+ ص.ب (341) انواكشوط

www.darwael.com E-mail:wael@darwael.com

ومن كافة دور النشر العربية والمكتبات في الوطن العربي



